

Management Know-how

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Kirstges, T.*

### **Gestaltungsmöglichkeiten der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing**

Mannheim 1991  
ISBN 3-89333-117-4

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

# Gestaltungsmöglichkeiten der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing - Entwurf eines komplexen Modells der Verhandlungsführung

	Seite
1. Einleitung	
1.1. Problemstellung	1
1.2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und Vorgehensweise	2
2. Allgemeine und begriffliche Grundlagen der Arbeit	
2.1. Investitionsgütermarketing	7
2.2. Persönliche Kommunikation	9
3. Die Interaktionsebenen der persönlichen Kommunikation	
3.1. Kommunikation auf Inhalts- und Beziehungsebenen	13
3.2. Interaktionsebenenspezifische Konflikte	15
4. Die Ziele der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing	18
5. Die Träger der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing	22
6. Die Kommunikation im Investitionsgütermarketing als gestaltbarer Prozeß	
6.1. Prozeßbegleitende Informationsgewinnung	
6.1.1. Informationsinhalte	25
6.1.2. Methoden der Informationsgewinnung	29
6.2. Ansätze zur Ableitung von Kommunikationsstrategien	
6.2.1. Strategische Stoßrichtungen der persönlichen Kommunikation	32
6.2.2. Basisstrategien der persönlichen Kommunikation	34
6.3. Ansatzpunkte der operativen Gestaltung der persönlichen Kommunikation	
6.3.1. Gestaltungsmöglichkeiten in der Globalbetrachtung	36
6.3.1.1. Die Dimensionen der globalen Gestaltung	
6.3.1.1.1. Der Umfang und die Zusammensetzung des selling-center	37
6.3.1.1.2. Die Zahl der Verhandlungsrunden	41
6.3.1.1.3. Die Gesamtdauer der Transaktionsepisode	43
6.3.1.2. Zusammenhänge zwischen den Gestaltungsdimensionen	45



6.3.2. Gestaltungsmöglichkeiten in der Detailbetrachtung eines Verhandlungsprozesses	46
6.3.2.1. Der dyadische Ansatz der Analyse	
6.3.2.1.1. Die Ähnlichkeitshypothese nach Evans und Schoch	47
6.3.2.1.2. Sonstige Ansätze	49
6.3.2.1.3. Bedeutung der dyadischen Ansätze für die Detailbetrachtung der Untersuchung	50
6.3.2.2. Der semiotisch orientierte Ansatz: Das Verhandlungsgespräch als Zeichenprozeß	51
6.3.2.3. Die inhaltliche Gestaltung des Kommunikationsprozesses	
6.3.2.3.1. Grundsätzliche Überlegungen zur inhaltlichen Gestaltung	58
6.3.2.3.2. Ausgewählte Problembereiche der inhaltlichen Gestaltung	64
6.3.2.4. Die formale Gestaltung des Kommunikationsprozesses	
6.3.2.4.1. Dimensionen der Persönlichkeit	68
6.3.2.4.2. Räumliche und zeitliche Dimension	75
6.3.2.4.3. Kleidung, Accessoires und sonstige Gestaltungsdimensionen	79
6.3.2.5. Zusammenhänge zwischen den Gestaltungsdimensionen	81
6.3.3. Zusammenfassung der Gestaltungsdimensionen zu einem personal-selling-Mix	84
7. Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem komplexen Modell der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing	86
8. Schlußbetrachtung	92

## Literaturverzeichnis

## Anhang



## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung

"Marketing braucht die Faszination" - so lautete bereits 1987 das Motto des Deutschen Marketing-Tages. Interessant ist die Frage, ob diese These auch im Rahmen des Investitionsgütermarketing ihre Richtigkeit hat. Werden hier nicht ausschließlich trockene technische Probleme gewälzt und anhand von mathematischen Investitionskalkülen Entscheidungen gefällt, bestimmen hier nicht Wirtschaftlichkeitsüberlegungen den Beschaffungsalltag? Das Investitionsgütermarketing scheint gekennzeichnet durch rationales Verhalten der Entscheidungsträger, *Faszination durch Marketing* erwartet in diesen Branchen niemand!

Oder doch? Sicher üben ein gut gestiltes Sandstrahlgerät, eine sauber lackierte Planierraupe oder ein "futur-designtes" Computerterminal durch ihre Design-Qualität eine gewisse Faszination aus. Aber selbst ein gut gestalteter, emotional wirkender Werbespot über solche Investitionsgüter wird keinen Einkäufer dazu bringen, unüberlegt und von der Faszination überwältigt in das "Investitionsgüter-Regal" zu greifen. Könnte es aber nicht sein, daß der Verkäufer dieses Gutes durch seine Person und die Art der Verhandlungsführung den kritisch prüfenden Einkäufer in einer gewissen Art faszinieren kann? Ist es nicht denkbar, daß der Repräsentant des Investitionsgüterherstellers sein Gegenüber dazu bringen kann, seinem Unternehmen mehr Wert beizumessen als vergleichbaren Anbietern? Wäre es somit u.U. sogar möglich, durch persönliche Kommunikation in Verhandlungssituationen die scheinbar "kalte Rationalität" der Verhandlungspartner zu "beseelen"? Welche Ziele können dabei im einzelnen durch persönliche Kommunikation verfolgt werden, und wer kommt überhaupt für den Einsatz an der "Kommunikationsfront" in Frage? Auf welchen Ebenen findet die Interaktion dabei statt? Die folgenden Ausführungen werden zeigen, daß sich durch persönliche Kommunikation in Verhandlungssituationen selbst die "kalte Rationalität" der Verhandlungspartner



"beseelen" läßt!

Wenn aber zwischenmenschliche Beziehungen für die Entscheidungsfindung bei der Beschaffung von Investitionsgütern nicht unwichtig sind, welche Möglichkeiten des Einsatzes dieses "Marketinginstrumentes" gibt es dann? Welche sind die einzelnen Gestaltungsparameter der persönlichen Kommunikation, wie können sie eingesetzt werden und wie hängen sie zusammen? Die umfassende Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing soll erstmals in Form eines Gesamtmodells, das auch die Wirkungszusammenhänge erklärt, vorgenommen werden.

Kernaufgabe der vorliegenden Arbeit ist es also, die reale Komplexität von Prozessen der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing möglichst vollständig zu erfassen und einer Erklärung näher zu bringen, um so letztlich auch Entscheidungshilfen für die Praxis des Vermarktens von Investitionsgütern zu geben.

## 1.2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und Vorgehensweise

Als die der Analyse zugrundeliegende Realsituation<sup>1</sup> stelle man sich daher ein Verhandlungs- bzw. Beratungsgespräch<sup>2</sup> zwischen zwei oder mehreren Vertretern der anbietenden und nachfragenden Unternehmungen vor, welches im Rahmen einer der ersten (oder in der ersten) direkten Begegnung zwischen diesen Personen stattfindet.

---

<sup>1</sup> im Gegensatz zu einer stark abstrahierenden Idealsituation im Weberschen Sinne

<sup>2</sup> zur genauen Charakterisierung einer Verhandlung s. bspw. Kapitza, Interaktion, S.58, Koch, Verhandlungen, S.63, der Terminus *Verhandlung* beschränkt sich nicht auf die *Abschlußverhandlung*, vgl. auch Kratz, Interaktion, S. 81 u. S. 181



det.<sup>3</sup> Die zu betrachtende Herstellerunternehmung soll, um dieser Forderung besonders Rechnung zu tragen, out-supplier des Nachfragers sein. Andere Formen der persönlichen Kommunikation (z.B. Brief- oder Telexverkehr, Telefongespräche) werden nicht erörtert, Kommunikationsprozesse zwischen bereits seit längerem (über mehrere Transaktionen) miteinander vertrauten Personen sowie die Besonderheiten der Kommunikation auf Messen und Ausstellungen werden nicht explizit betrachtet.<sup>4</sup> Nicht untersucht werden Kommunikationsprozesse innerhalb des eigenen Unternehmens.<sup>5</sup>

Letztlich angestrebtes Ziel der Kommunikationsprozesse soll der Vertragsabschluß über Kauf bzw. Verkauf eines Investitionsgutes im engeren Sinne,<sup>6</sup> also bspw. einer Großanlage im Anlagenbau, eines EDV-Hardware-Systems, eines ISDN-fähigen Telefonsystems o.ä. sein. Dies schließt jedoch die Notwendigkeit einer Evaluierung von "Teilsiegen" durch persönliche Kommunikation nicht aus. "Konsumgüterähnliche" Investitionsgüter, über die in nur ein bis zwei Verhandlungen entschieden wird, sollen nicht Analysegegenstand sein. Die vorliegende Arbeit widmet sich also eher der persönlichen Kommunikation im

---

<sup>3</sup> im Sinne des *Buygrid-Modells* also die Situation eines Erstkaufes während der Phasen *Information von pot. Lieferanten, Einholung u. Bewertung von Angeboten* bis zur abschließenden *Auftragserteilung*, vgl. Robinson/Faris/Wind, *Industrial Buying*, S. 14; s. auch Abb. 1 im Anhang

<sup>4</sup> interessant wäre hier bspw. die Frage nach Möglichkeiten der Imageverbesserung durch "Neugestaltung" der persönlichen Kommunikation (pK); diese Frage ließe sich sicher mit dem in der Arbeit gegebenen Instrumentarium ebenfalls analysieren, soll aber hier nicht besonders berücksichtigt werden.

<sup>5</sup> bspw. Probleme der Kommunikation zwischen Außendienst und Stammhaus, vgl. Dichtl/Raffée/Niedetzky, *Kommunikation*, S.22-35

<sup>6</sup> zur Abgrenzung des Begriffes *Investitionsgut* s. Grundlagenteil, 2.1.



Rahmen des *System Selling* <sup>7</sup>. Dies macht die Arbeit ein Stück "revolutionärer", da in diesem Zusammenhang eine *Faszination durch Kommunikation* bisher kaum in der Literatur betrachtet wurde.

In den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit dem Phänomen der *persönlichen Kommunikation* beschäftigen, wurde eine Vielzahl von mehr oder weniger umfassenden Kommunikationsmodellen entwickelt.<sup>8</sup> Die vorliegende Arbeit baut zwar auf den vorhandenen Ansätzen auf,<sup>9</sup> eine explizite Darstellung dieser Theorien würde aber entweder den vorgegebenen Rahmen sprengen oder zu oberflächlich bleiben. Zudem wurden die meisten Ansätze bereits zu Genüge in der Literatur diskutiert. Für das Analyseziel wenig geeignet sind mathematisch orientierte Kommunikationsmodelle. Sie bleiben daher weitestgehend unbeachtet.<sup>10</sup>

Zahlreiche Autoren trennen zwischen *verbaler* und *non-verbaler Kommunikation*. Der Verfasser<sup>11</sup> hält eine scharfe Trennung (und insbesondere eine einseitige Analyse) für nicht sinnvoll. Zu stark hängen verbale und non-verbale Dimensionen zusammen. Da eine übersichtliche Gliederung für eine klare Darstellung aber notwendig ist, unterscheidet der Verfasser unter dem

---

<sup>7</sup>... bei dem produktbezogene, Dienstleistungs- und Koordinations-Funktionen von einem Hersteller übernommen werden, vgl. Huppertsberg/Kirsch, Beschaffungsentscheidung, S. 38-39, Kratz, Interaktion, S. 43-47; zur weiteren Charakterisierung s. Günter, Großanlagen, S. 9 - 17

<sup>8</sup>s.z.B. den Überblick bei Schramm, Forschung, S.11-15

<sup>9</sup>z.B. die marketingorientierten Ansätze von Kirsch/Kutschker, Backhaus/Günter, Witte, Schoch/Evans, Webster/Wind, Choffrey/Lilien, Howard/Sheth, auf die im Laufe der Arbeit noch näher eingegangen wird.

<sup>10</sup>s. hierzu den Überblick bei Cherry, Kommunikation, S.63-76, auch Rützel, Mehrfachverschlüsselung

<sup>11</sup>ebenso Dobrick (Dyade, S. 58), vgl. auch Scherer/Wallbott, Kommunikation, S.5-7 u. S.27



Gestaltungsaspekt die globale Betrachtung von der Detailbetrachtung. Im Rahmen der Analyse inhaltlicher Detailgestaltungsmöglichkeiten werden hierbei die verbalen Aspekte der Kommunikation verstärkt betrachtet. Es geht in diesem Zusammenhang vor allem um die Möglichkeiten der sprachlichen Übermittlung von Sachwissen. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt aber auf den für die Verkaufs- und Verhandlungssituation bisher wenig beachteten non-verbalen und non-vokalen Kommunikationsdimensionen.<sup>12</sup>

Weitere Abgrenzungen seien nur stichwortartig angemerkt:

- Beschränkung auf Individualtransaktionen
- Beschränkung auf pK im Rahmen des direkten Vertriebes vom IG-Hersteller an den Endabnehmer
- Ausgrenzung der öffentlichen Hand als Abnehmer
- Ausgrenzung von Problemen der Optimierung der Außendienstorganisation
- Ausgrenzung von Budgetierungsmodellen
- Vernachlässigung von Problemen der Personalauswahl und -weiterbildung

Bereits im Hinblick auf den Gestaltungsaspekt zeigt sich an dieser Stelle, daß es externe, den Kommunikationsprozeß bestimmende Faktoren gibt, die die "Umwelt" der Interaktion bilden. Sie stellen den Kontext der persönlichen Kommunikation dar, der durch die Träger der Kommunikation selbst nicht bestimmbar ist. Eine tiefergehende Analyse dieser Determinanten würde jedoch

---

<sup>12</sup>so wird bspw. auf das weite Feld der *Stimmfrequenzanalyse* nicht näher eingegangen, s. hierzu bspw. Stockert, *Stimmfrequenz*, S.15-65, Backhaus/Meyer/Stockert, *Voice Analysis*, S.436-446, Backhaus/Kleinschmidt/Vollmer, *Stimmfrequenz*, S. 113-120, auch Lauster, *Menschenkenntnis*, S. 64-67, ebenso werden Sprechtempo, Pausen, Vokalisation etc. nicht problematisiert; s. bspw. Weinberg, *Marktkomm.*, S.93-97



den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Die Themenstellung wirft zunächst die Frage nach den Ebenen der Interaktion, nach ihren Zielen und den personalen Trägern der Kommunikation auf.

Persönliche Kommunikation in Verhandlungen ist als ein Interaktionsprozeß zu verstehen.<sup>13</sup> Die interagierenden Teilnehmer - in der vorliegenden Arbeit interessieren vor allem die Vertreter<sup>14</sup> des Investitionsgüterherstellers - können über verschiedene Parameter diesen Prozeß steuern. Die Voraussetzung einer effizienten Kommunikationsgestaltung ist die Gewinnung gestaltungsrelevanter Informationen. Die getrennte Betrachtung der Gestaltungs- und Verhaltensparameter aus der "Vogelperspektive" (global und von den Individuen in der einzelnen Verhandlungssitzung abstrahierend) und der "Froschperspektive" (individuenorientiert in der Detailbetrachtung der einzelnen Sitzung) bildet den ersten Schritt der Analyse des Kommunikationsprozesses.<sup>15</sup> Während Forschungsgebiet und Aussagerichtung der meisten bei der Analyse verwandten Teildisziplinen

---

<sup>13</sup> vgl. hierzu die Ausführungen bei Maser, Grundlagen, S.175-178, wonach kommunikative Prozesse kybernetischer Natur sind; in der Definition etwas anders: Schoch, Interaktion, S. 94

<sup>14</sup> um dem Leser begriffliche Haarspaltereien und ständige Wortwiederholungen zu ersparen, werden in der Arbeit synonym die Bezeichnungen *Verkäufer*, *Repräsentant der anbietenden Unternehmung*, *Mitglied des buying center*, *Kommunikator*, *Vertreter* verwendet (analoge Begriffe für die Nachfrageseite). Die gleiche denotative Bedeutung (etwa: Person auf der Anbieterseite, die kommuniziert) rechtfertigt m.E. im Rahmen der vorliegenden Arbeit dieses Vorgehen (zu *Denotation* s. Abschnitt 6.3.2.3.)

<sup>15</sup> Koch differenziert noch stärker in sechs Analyseebenen, vgl. Koch, Verhandlungen, S.96-99. Zur Diskussion holistischer und individualistischer Ansätze s. Schanz, Grundlagen, S.170-185



nicht gesondert aufgezeigt werden müssen, sind einige einführende Worte zur semiotisch orientierten Betrachtungsweise notwendig. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich zusammenfassend und einprägsam im Ansatz eines *personell-selling-Mixes* darstellen.

Abschließend sollen die Erkenntnisse in einem (graphisch dargestellten) Modell, das die Wirkungszusammenhänge nochmals verdeutlicht, zusammengefaßt werden. Durch die Schlußbetrachtung sollen schließlich auch Anregungen für künftige Forschungen gegeben werden.

Wesentliche Erkenntnisse erlangte der Verfasser durch zahlreiche Tiefeninterviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis, die im einzelnen hier nicht wiedergegeben werden können. Der Verfasser dankt in diesem Zusammenhang allen Gesprächspartnern für ihre offene Informationsbereitschaft.

## 2. Allgemeine und begriffliche Grundlagen der Arbeit

### 2.1. Investitionsgütermarketing

Investitionsgütermarketing ist Marketing für Investitionsgüter, beinhaltet also von den Investitionsgütermärkten her und auf diese hin orientierte Mittel und Methoden<sup>16</sup> und hat als letztes Ziel, Hilfestellungen bei der menschlichen Daseinsbewältigung durch echte (technische) Problemlösungen zu geben.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> zu dieser "Marketing-Maxime" s. Raffée, Grundprobleme, S. 107-108, zu *Maximen, Mitteln und Methoden* des Marketing s. auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 8

<sup>17</sup> vgl. Raffée, Konzepte, S. 4 u. S. 42, Schanz, Sozialwissenschaft, S. 9+58; zur Problematik der Definition eines "letzten Zieles" s. Streit, Wirtschaftspolitik, S. 134-136



Unter Investitionsgütern als Objekt des Investitionsgütermarketing sollen hier solche Leistungen verstanden werden, die von Organisationen beschafft werden, um durch Ge- oder Verbrauch weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen.<sup>18</sup> Es lassen sich zwei Arten von Investitionsgütern unterscheiden: Im engeren Sinne beschränkt sich der Begriff auf Anlagen (Systeme und Einzelaggregate), im weiteren Sinne zählen zu Investitionsgütern darüber hinaus Teile, Halbfabrikate, Rohstoffe, Ersatzstoffe sowie investive Dienstleistungen.<sup>19</sup>

Die Marketing-Prozesse können Individualtransaktionen (z.B. speziell für einen Kunden gefertigte Anlagensysteme) oder Routinetransaktionen (z.B. Vertrieb von standardisierten Aggregaten oder Teilen) darstellen.<sup>20</sup> Tendenziell (!) unterscheidet sich das Investitionsgütermarketing vom Konsumgütermarketing durch eine geringere Bedarfsdichte (weniger Abnehmer), höhere Markttransparenz, einen höheren Exportanteil, langwierigere und kompliziertere Entscheidungsprozesse mit einer größeren Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager, die - und das ist im Zusammenhang dieser Arbeit besonders zu hinterfragen - durch die Dominanz technischer Aspekte und eine erhöhte Rationalität geprägt sind.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> zu den zahlreichen Definitionen in der Literatur sei nur hingewiesen auf Roth, Anlagen, S. 2-29; die Unterscheidung in *Investitionsgüter* und *Konsumgüter* erfolgt in Anlehnung an den *commodity approach*, s. bspw. Knoblich, Absatztheorie, Sp. 171

<sup>19</sup> vgl. bspw. Engelhardt/Günter, IGM, S. 24; die vorliegende Arbeit betrachtet Investitionsgüter im engeren Sinne, vgl. Abgrenzung 1.2.

<sup>20</sup> zu den dadurch implizierten unterschiedlichen Anforderungen an das Marketing s. Backhaus, IGM, S. 95-355

<sup>21</sup> zu den Besonderheiten s. bspw. Zinser, IG, S. 13-14, Ante, IG, S. 438



Der Kauf- bzw. Verkaufsprozeß in der für diese Arbeit relevanten Abgrenzung des Investitionsgütermarketing läßt sich zusammenfassend kennzeichnen als ein multi-temporaler (länger dauernder Verhandlungsprozeß mit mehreren Phasen), multi-operativer (verschiedene Aktionen pro Phase), multi-personaler (vgl. buying-/selling-center-Konzept) und multi-organisationaler (mehrere Organisationen beteiligt, auch Beratungsunternehmen) Interaktionsprozeß!<sup>22</sup>

Zur Erklärung der komplexen Prozesse im Investitionsgütermarketing wurde eine Reihe von Partialmodellen entwickelt, die für sich jeweils einen einzelnen Teilbereich des Investitionsgütermarketing zu erklären versuchen. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, diese - bereits ausgiebig in der Literatur diskutierten - Modelle detailliert zu erörtern. Im Anhang (Abbildungen 5 - 9) sind die Grundzüge der wichtigsten Modelle daher nur kurz wiedergegeben. Zur Vertiefung sei auf die angegebene Literatur verwiesen.

## 2.2. Persönliche Kommunikation

Unter *Kommunikation*<sup>23</sup> versteht man alle Prozesse der Übertragung von Informationen durch Zeichen aller Art unter Lebewesen und/oder technischen Einrichtungen.<sup>24</sup> Informationen sind zweckgerichtetes Wissen, haben also

---

<sup>22</sup> vgl. bspw. Backhaus, IGM, S.39, Engelhardt, Anlagen, S. 24, Rudolphi, AD, S. 115-116; speziell zur Multiorganisationalität s. Günter, Großanlagen, S.24-38

<sup>23</sup> lat.: Gemeinsamkeit, Mitteilung, vgl. auch Maser, Grundlagen, S. 9

<sup>24</sup> aus der Vielzahl der Begriffsabgrenzungen in der Literatur sei hier stellvertretend verwiesen auf Brockhaus Enzyklopädie, S.195, Coenenberg, Kommunikation, S.36, Macharzina, Führung, Sp. 1211, sowie die verschiedenen Definitionen bei Heringer et al, Semantik, S. 16-18



für den Empfänger einen Bedeutungsgehalt.<sup>25</sup> Kommunikation ist als ein Interaktionsprozeß zu verstehen; sie ist also zum einen nicht statisch, sondern entwickelt sich im Zeitverlauf und stellt zum anderen ein "Wechselspiel" zwischen zwei oder mehreren Kommunikationspartnern dar.<sup>26</sup>

In zahlreichen Kommunikationsmodellen wurde versucht, das Phänomen der Kommunikation zu beschreiben und zu erklären. Diese mehr oder weniger umfassenden Ansätze basieren i.d.R. auf dem Grundprinzip der Übertragung von Informationen von einem Sender an einen Empfänger über Kommunikationskanäle mittels Medien<sup>27</sup> (s. auch Abb. 2 im Anhang).

Als *persönliche Kommunikation* (zwischenmenschliche/interpersonelle Kommunikation, soziale Kommunikation, face-to-face-Kommunikation, direkte Kommunikation) sollen hier nur solche Kommunikationsprozesse verstanden werden, die direkt (also nicht indirekt über Mittler) zwischen Menschen (als Sender und Empfänger) stattfinden.<sup>28</sup> Der Sender/Empfänger sendet/empfängt bei der persönlichen Kommunikation die Informationen direkt an den Empfänger/von dem Sender durch seine Sinne. Es findet also ein Austausch mittels menschlicher Sinne statt.

Da nun menschliches Verhalten stets einen Austausch mit

---

<sup>25</sup> vgl. bspw. Coenenberg, Kommunikation, S. 20, Dallmer, Erfolgsbedingungen, S. 18, Hummrich, Komm., S. 29

<sup>26</sup> Kloepfer spricht mit Mukarovsky in diesem Zusammenhang vom *dialogischen Prinzip*, vgl. bspw. Kloepfer, Dialog, S. 315-318; zum Interaktionsbegriff s. auch Homans, Gruppe, S. 60-61

<sup>27</sup> so bspw. bei Hummrich, Komm., S. 30, Hannappel/Melenk, Alltagssprache, S. 50-52, Scherer, Sprachforschung, S. 113, Maser, Grundlagen, S. 9-14, Meyer-Dohm/Kuhlmann, Komm., S. 73-75

<sup>28</sup> vgl. z.B. Dallmer, Erfolgsbedingungen, S. 18, Hentze, Personal2, S. 156



der Umwelt (als "Interaktionsressource") darstellt, kann jede menschliche Handlung als kommunikatives Handeln interpretiert werden.<sup>29</sup> Man kann also nicht *nicht* kommunizieren.<sup>30</sup>

Gemäß dieser Definition grenzt sich die persönliche Kommunikation somit von der unpersönlichen Kommunikation ab, bei der Sender oder Empfänger entweder nicht anthropologischer Natur sind (z.B. Mensch erhält vom PC Informationen) oder aber sich zur Vermittlung ihrer Sinneseindrücke bzw. -ausdrücke bestimmter Mittler bedienen (indirekte Kommunikation, z.B. Sender schreibt Brief an Empfänger). Die Massenkommunikation, bei der der Sender sich gleichzeitig an eine Vielzahl von Empfängern wendet, stellt in diesem Sinne eine spezielle Variante der unpersönlichen Kommunikation dar.<sup>31</sup>

Für das Marketing ist sowohl die Betrachtung von Kommunikationsprozessen aus der organisationalen Perspektive (Kommunikation zwischen Unternehmen) als auch aus der personalen Perspektive (Kommunikation zwischen Repräsentanten der Unternehmen) relevant (vgl. auch Abb. 3 im Anhang). Die hier zu analysierende *persönliche* Kommunikation bezieht sich auf die Interaktion auf personaler Ebene, also zwischen Verkäufer und (potentiellem) Käufer.

Hierbei ist zwischen *Inhalt* und *Form* der persönlichen Kommunikation zu unterscheiden: Unter *Inhalt* soll die übertragene Information selbst verstanden werden, während *Form* die Art der Übertragung durch Zeichen

---

<sup>29</sup> vgl. Habermas, Vorstudien, S.577-595, sowie den Überblick bei Luthe, Beeinflussung, S. 24-28, Diskussion bei Meggle, Komm., S. 7-17, auch Homans, Verhalten, S. 1-6

<sup>30</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, Komm., S. 51-52; zur kritischen Diskussion dieses Axioms s. Burkart, Komm., S. 15-17

<sup>31</sup> s. hierzu auch Luthe, Beeinflussung, S. 106-109



meint.<sup>32</sup> Die Form der Kommunikation entspricht also einer spezifischen Wahl aus den "Registern", die ein kommunikatives Zeichensystem bereitstellt. Entscheidungsträger im industriellen Beschaffungsprozeß sind - so die These des Verfassers - bestrebt, rational mit Hilfe sachlicher Argumente zu entscheiden. Die der Entscheidung zugrunde liegende informatorische Basis wird im wesentlichen durch die Inhalte der Kommunikation geschafften. Die geforderte Rationalität der Kommunikationsinhalte läßt sich aber durch eine geeignete Gestaltung der Kommunikationsform "beseelen" - der Kommunikationspartner läßt sich also positiv beeinflussen.

Im Rahmen des Marketing werden solche Kommunikationsprozesse insbesondere für das *personal selling* (*persönlicher Verkauf*) relevant, bei dem die Interaktionspartner Käufer und Verkäufer (im weitesten Sinne) sind.<sup>33</sup> Abbildung 4 im Anhang versucht, Überschneidungen und Abgrenzungsbereiche zwischen *persönlicher Kommunikation* und *personal selling* aufzuzeigen. Eine Reduktion des Themas auf die im Marketing unter dem Stichwort *personal selling* behandelten Probleme wird der Problemstellung der vorliegenden Arbeit nicht gerecht!

---

<sup>32</sup> vgl. auch die semiotische Unterscheidung zwischen *Inhalt* und *Ausdruck*, z.B. bei Eco, Zeichen, S. 86 - 88; der Begriff *Form* stellt übrigens eine der wenigen Brücken zwischen Wissenschaft und Kunst dar! (vgl. Cherry, Komm., S. 103)

<sup>33</sup> vgl. Schoch, Interaktion, S.88, Hill, Marketing II, S. 179-182, Meffert, Marketing, S. 449-457



### 3. Die Interaktionsebenen der persönlichen Kommunikation

#### 3.1. Kommunikation auf Inhalts- und Beziehungsebenen

In den vorangegangenen Erörterungen wurde zwischen *Inhalt* und *Form* der persönlichen Kommunikation unterschieden. Dies sind die Gestaltungsdimensionen zweier Ebenen der kommunikativen Interaktion: *Inhaltsebene* und *Beziehungsebene*. Mit anderen Worten: Inhalts- und Beziehungsebene werden über Inhalt und Form der persönlichen Kommunikation gestaltet (vgl. auch Abb. 10 im Anhang).

Auf der Inhaltsebene tauschen die Verhandlungspartner Informationen aus. Diese Informationen sind prinzipiell personenungebunden - auch zwischen anderen Individuen könnten die gleichen Informationen ausgetauscht werden und die Informationen können z.B. an Nachfolger weitergegeben werden. Die Betrachtung der Interaktion auf der Inhaltsebene abstrahiert von den interagierenden Personen und ihrem Verhältnis zueinander.<sup>34</sup>

Anders die Beziehungsebene: Hier zeigt sich das persönliche Verhältnis zwischen den Verhandlungspartnern.<sup>35</sup> Der Austausch auf der Beziehungsebene ist grundsätzlich personengebunden - ein Verhandlungspartner kann nicht ohne weiteres durch einen neuen substituiert werden, die Art der Beziehung kann nicht einfach weitergegeben oder übertragen werden. Die Ausgestaltung der Beziehungsebene hängt wesentlich von der Form der Kommunikation ab. Watzlawick betont darüber hinaus, daß der Inhaltsaspekt digital übermittelt wird, während der Beziehungsaspekt vorwiegend analoger Natur ist.<sup>36</sup> Hinsichtlich der Bedeutung dieser Unterscheidung

---

<sup>34</sup> Habermas spricht in diesem Zusammenhang von der *gegenständlichen Ebene* der Kommunikation, vgl. bspw. Burkart, Komm., S. 56

<sup>35</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, Komm., S. 53

<sup>36</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, Komm., S. 64-68 u. S. 98



für die verbale Kommunikation findet sich die These, daß die Sprache einerseits der Herstellung logischer Beziehungen, andererseits der Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen dient. Aussagen auf der Beziehungsebene erfolgen dabei über Illokutionen.<sup>37</sup> Hannappel/Melenk sprechen in diesem Zusammenhang anschaulich von der *Partnerhypothese* im Kommunikationsprozeß.<sup>38</sup> Ein Kommunikationsteilnehmer hat demnach explizite oder implizite Annahmen über seine Kommunikationspartner. Diese Hypothesen definieren die gegenseitige Beziehung.

Die Trennung zwischen Inhalt und Form, Inhaltsebene und Beziehungsebene ist eine rein theoretische. In der Realität der persönlichen Kommunikation sind Inhalt und Form, Inhaltsebene und Beziehungsebene untrennbar miteinander verbunden. Kein Verhandlungspartner kann z.B. technische Daten kommunizieren (als Inhalt), ohne daß die gewählte Form dieser Kommunikation Ausdruck seiner Beziehung zu seinem Gegenüber ist.<sup>39</sup> Die Definition einer Beziehung ist integraler Bestandteil jeder Kommunikation.<sup>40</sup> Ebenso gibt es keinen Inhalt, der nicht geformt ist. Der Beziehungsaspekt bestimmt, wie die Inhalte aufzufassen sind. Auch verlangt ein bestimmter Inhalt oft eine bestimmte Form.<sup>41</sup> Dennoch erscheint eine gedankliche Trennung sinnvoll, um Verhandlungsprozesse im Investitionsgütermarketing zu analysieren. Die oben postulierte "Beseelung der Rationalität" erfolgt nämlich im wesentlichen über die Form der Kommunikation. Das "Gewicht" der persönlichen Kommunikation wird durch die Intensität der Interaktions-

---

<sup>37</sup> diese linguistisch-orientierte Betrachtung soll hier nicht weiter ausgeführt werden; der interessierte Leser sei verwiesen auf Dobrick, Dyade, S. 38-40

<sup>38</sup> vgl. Hannappel/Melenk, Alltagssprache, S. 63, vgl. auch die Charakterisierung der *intersubjektiven Ebene* der Kommunikation bei Habermas; ähnlich auch Heringer et al, Semantik, S. 100 - 102

<sup>39</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, Komm., S. 54

<sup>40</sup> vgl. auch Wehowsky, Reden

<sup>41</sup> vgl. Pieper, Anrede, S. 18



beziehungen auf den beiden Ebenen bestimmt. Es ist denkbar, daß ein Kommunikator anstrebt, mit dem Verhandlungspartner sachlich-inhaltlich auf einer Ebene zu liegen, ohne sich der Bedeutung der Art der Beziehung bewußt zu sein. Ein erster, unumgänglicher Schritt in Hinblick auf eine bewußte Gestaltung des Interaktionsprozesses durch die Vertreter des Investitionsgüterherstellers ist es aber, daß sich die an Verhandlungen beteiligten Personen des Stellenwertes von Inhalts- und Beziehungsebene bewußt werden! Ist diese Denkweise "inkarniert", so kann in einem nächsten Schritt versucht werden, die Bedeutung von Inhalts- und Beziehungsebene für die jeweilige (noch anstehende) Transaktion zu analysieren und eine geeignete Gestaltung angestrebt werden.

Die Bedeutung der Form und hier besonders der nonverbalen Kommunikationsformen nimmt im Laufe der Zeit ab, während die Bedeutung des Inhalts zunimmt. Je länger und intensiver der Kommunikationsprozeß stattfindet, desto mehr verliert die Form der Kommunikation zugunsten des Inhalts an Bedeutung (bis zu einem gewissen "Sockel")! Dies hängt u.a. damit zusammen, daß die *Beziehung* klar definiert und gefestigt wird. Umgekehrt bedeutet dies, daß gerade bei kurzen und/oder seltenen Verhandlungen der Kommunikationsform besondere Bedeutung beigemessen werden sollte. Abbildung 11 im Anhang stellt mögliche Entwicklungen des Stellenwerts von Inhalts- und Beziehungsebene im Zeitverlauf dar.

### 3.2. Interaktionsebenenspezifische Konflikte

Bei Prozessen der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing können Meinungsverschiedenheiten inhaltlicher Art zwischen den Verhandlungspartnern auftreten. Die Quelle dieser Konflikte wird i.d.R. in der Gestaltung des allgemeinen Marketing-Mixes liegen. So können inhaltliche Divergenzen hinsichtlich der technischen Leistungsdefinition, hin-



sichtlich Preis- und Konditionenvereinbarungen etc. entstehen.<sup>42</sup> Über diese Konflikte können die Prozeßteilnehmer verhandeln, sprich: kommunizieren. Zahlreiche theoretische und empirische Untersuchungen haben sich unter diesem Aspekt mit dem Verhandlungsprozeß als Konflikthandhabungsprozeß befaßt.

"Metakommunikale Fähigkeiten" wären erforderlich, um über Konflikte auf der Beziehungsebene zu kommunizieren.<sup>43</sup> Über die Form, in der ein Verhandlungspartner kommuniziert, wird wohl in den seltensten Fällen gesprochen. Dennoch können gerade hier Konflikte entstehen, die das Verhandlungsergebnis negativ beeinflussen ("negative Beseelung = Entseelung"). Die Günstigkeit der Verhandlungssituation hängt ceteris paribus von dem Ausmaß der Übereinstimmung (bzw. der Konflikte) auf der Inhalts- und der Beziehungsebene ab. Teilweise mag eine Kompensation von Konflikten auf der einen Ebene durch eine besonders gute Übereinstimmung auf der anderen Ebene möglich sein.<sup>44</sup> Dabei werden starke inhaltliche Konflikte voraussichtlich nicht mehr durch eine positive Beziehung kompensiert werden können. Umgekehrt ist dies eher möglich: Ein positives Verhandlungsergebnis kann erreicht werden, wenn die inhaltliche Übereinstimmung so stark ist, daß über die Form der Beziehung "zähneknirschend" hinweggesehen wird. Dies ist für den auf der Beziehungsebene unzufriedenen Nachfrager aber nur eine "Notlösung" aufgrund mangelnder (z.B. technisch gleichwertiger) Alternativen und stellt keine

---

<sup>42</sup> vgl. auch Gemünden, Innovation, S. 19-21 u.S. 39-43

<sup>43</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, Komm., S. 38-42; eine Thematisierung der Beziehungsebene erfolgt vor allem bei "kranken", d.h. konfliktreichen Beziehungen, vgl. ebenda, S. 55 sowie Dobrick, Dyade, S. 39, Breuer, Literatur, S. 156-157; zur Unterscheidung von *Metasprache* und *Objektsprache* s. bspw. Cherry, Kommunikation, S. 127 - 129

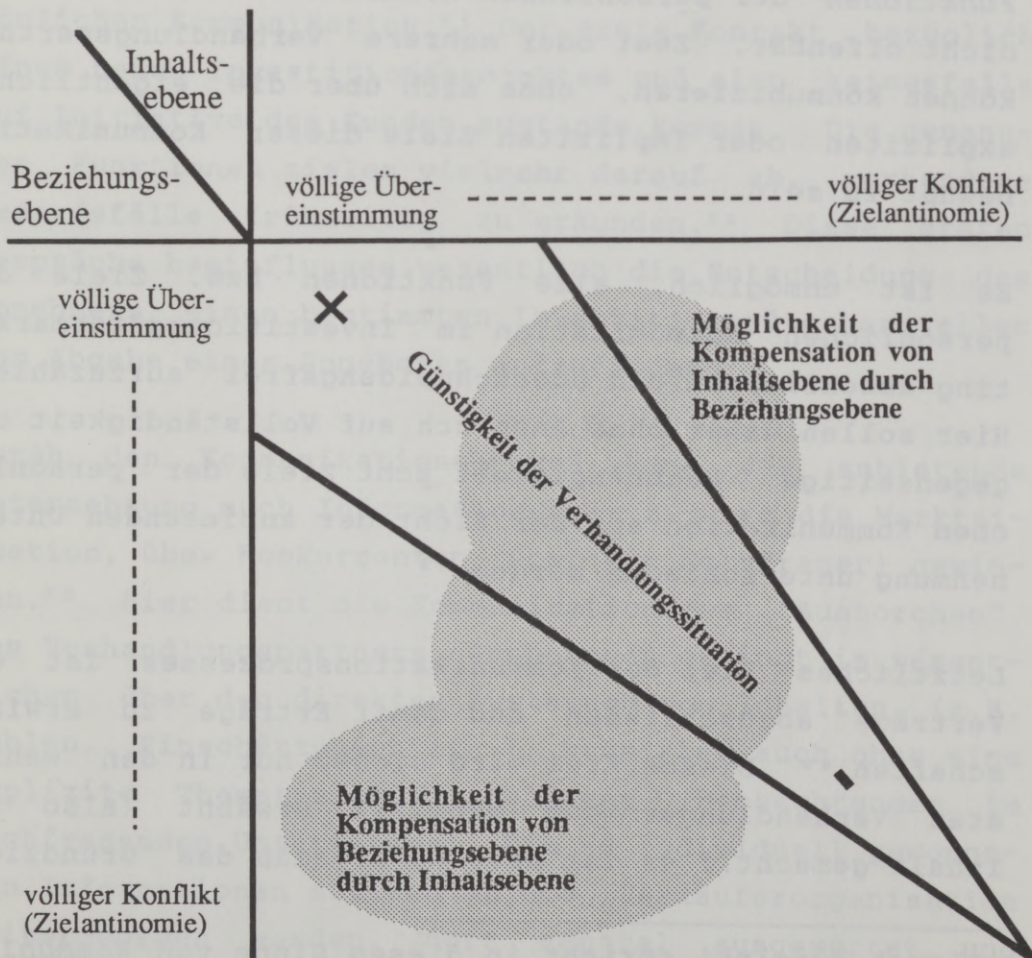
<sup>44</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, Komm., S. 79-80



Basis für eine längerfristige Zusammenarbeit dar.<sup>45</sup> Der Idealfall liegt dagegen vor, wenn sich Partner "sowohl über den Inhalt ihrer Kommunikation als auch über die Definition ihrer Beziehung einig sind".<sup>46</sup>

Die folgende Abbildung faßt die Aussagen im Schaubild zusammen:

Abb. 1:  
Konfliktbeziehung bei der persönlichen Kommunikation  
im Investitionsgütermarketing



<sup>45</sup> hier zeigt sich der Einfluß der Verhandlungsmacht, vgl. die Studie von Korrass, in Kratz, Interaktion, S. 187-191 u. S. 212-229;

<sup>46</sup> Watzlawick/Beavin/Jackson, S. 81



#### 4. Die Ziele der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing

Wozu dient nun die persönliche Kommunikation im Investitionsgütermarketing? Die Betrachtung kann differenziert nach Zwecken (Substanzbetrachtung) und Zielen (teleologische Betrachtung) der persönlichen Kommunikation erfolgen. Mit *Zweck* sei hier das bezeichnet, was den äußeren Grund, den formalen Anlaß der kommunikativen Interaktion darstellt. Vereinfacht ausgedrückt: der Zweck ist das, was gesprochen (allgemein: ausgetauscht) wird, also letztlich die Inhalte der übertragenen Information selbst.<sup>47</sup> Die *Ziele* oder eigentlichen *Funktionen* der persönlichen Kommunikation sind oftmals nicht offenbar. Zwei oder mehrere Verhandlungspartner können kommunizieren, ohne sich über die eigentlichen expliziten oder impliziten Ziele dieser Kommunikation bewußt zu sein.

Es ist unmöglich, alle Funktionen bzw. Ziele der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing abschließend und überschneidungsfrei aufzuzählen. Hier sollen daher ohne Anspruch auf Vollständigkeit und gegenseitige Unabhängigkeit acht Ziele der persönlichen Kommunikation aus der Sicht der anbietenden Unternehmung unterschieden werden.<sup>48</sup>

Letztliches Ziel des Kommunikationsprozesses ist es, Verträge abzuschließen und damit Erträge zu erwirtschaften.<sup>49</sup> Dieses Ziel wird sicher nur in den wenigsten Verhandlungsrunden explizit erwähnt (also zum Inhalt gemacht); es ist aber naturgemäß das "Grundziel"

---

<sup>47</sup> auch Rudolphi spricht in diesem Sinne von *Kommunikationsinhalten*, vgl. derselbe, AD, S. 26 - 27

<sup>48</sup> zu einzelnen Funktionen speziell des Außendienstes s. bspw. Dichtl/Raffée/Niedetzky, Reisende, S. 25-26, Unger, AD-Steuerung, S. 30-37, Naumann, AD-Organisation, S. 667, Hill, MarketingII, S. 183-184, Schoch, Interaktion, S. 151-152, Kotler, Mark., S. 699-700

<sup>49</sup> vgl. Dichtl/Raffée/Niedetzky, Reisende, S. 25



des Investitionsgüterherstellers.

Der erste Schritt dahin besteht im Aufspüren von potentiellen Kunden, also von solchen Unternehmen, die ein Problem haben, auf das die vom Investitionsgüterhersteller angebotene Problemlösung "passen" würde.<sup>50</sup> Mittels persönlicher Kommunikation kann dann versucht werden, erste Kontakte anzubahnen. Auch dies wird nur selten den Inhalt der Gespräche bestimmen (man spricht nicht darüber, daß man anbahnen und Interesse wecken möchte). Für In-Supplier bedeutet der "Einstieg" in eine neue Transaktionsepisode das Aufrechterhalten von Geschäftsbeziehungen. Auch dies ist ein Ziel der persönlichen Kommunikation.<sup>51</sup> Der erste Kontakt bezüglich eines neuen Investitionsprojektes muß also keinesfalls auf Initiative des Kunden zustande kommen. Die genannten Funktionen zielen vielmehr darauf ab, vorhandene Bedarfsfälle frühzeitig zu erkunden.<sup>52</sup> Diese ersten Gespräche beeinflussen wesentlich die Entscheidung des Abnehmers, einen bestimmten Investitionsgüterhersteller zur Abgabe eines Angebotes aufzufordern.

Durch den Kommunikationsprozeß kann die anbietende Unternehmung auch Informationen (z.B. über die Marktsituation, über Konkurrenten, über den Nachfrager) gewinnen.<sup>53</sup> Hier dient die Kommunikation dem "Aushorchen" des Verhandlungspartners. Aushorchen gelingt im wesentlichen über den direkten Austausch von Inhalten (z.B. Zahlen, Einschätzungen etc.), kann aber auch ohne eine explizite Thematisierung gelingen (Beobachtungen im nachfragenden Unternehmen). Die so individuell gewonnenen Informationen sollten an die Verkäuferorganisation weitergegeben werden, dort zentral ausgewertet und

---

<sup>50</sup> vgl. die erste Phase des Kommunikationsprozesses nach Fisk, zusammenfassend dargestellt bei Braun/Kutschker, Marketing, S. 32-34

<sup>51</sup> vgl. auch Meyer-Dohm/Kuhlmann, Kommunikation, S. 42-43

<sup>52</sup> vgl. Kratz, Interaktion, S. 60-61

<sup>53</sup> vgl. bspw. Dichtl/Raffée/Niedetzky, Reisende, S. 50



gespeichert werden.<sup>54</sup> Zu diesen Informationen gehören auch einige private Daten der Verhandlungspartner, wie z.B. Geburtstag, Familienstand, Hobbys etc.<sup>55</sup>

Besonders Großunternehmen wirken auf (kleinere) Nachfrager oft sehr abstrakt und anonym. Mittels persönlicher Kommunikation kann versucht werden, die Anonymität aufzuheben. Hierzu ist die Form der persönlichen Kommunikation wichtiger als ihr Inhalt.

Eine besonders wichtige Funktion der Kommunikation besteht darin, Vertrauen und Ansehen zu schaffen.<sup>56</sup> Gerade Out-Supplier, die noch keinen "Vertrauensvorschuß" durch bereits (gut) abgeschlossene Projekte genießen, müssen sich ihr Ansehen (positives Image) erst aufbauen. Dies gilt insbesondere für kleinere Unternehmen, die kein allgemein bekanntes Ansehen haben und/oder für Verhandlungen mit ausländischen Nachfragern. Die wahrgenommene Seriosität des Herstellers ist für die Abnehmer ein wichtiges Entscheidungskriterium.<sup>57</sup> Empirische Untersuchungen zeigen beispielsweise, daß nur Out-Supplier mit einem "ausgezeichneten Ansehen" (und zweifelsfreier technischer Leistungsfähigkeit) eine Chance haben, sich gegen einen In-Supplier durchzusetzen.<sup>58</sup>

Indem die Anonymität aufgehoben und das benötigte Ansehen und Vertrauen geschaffen wird, kann es auch Anbietern von relativ homogenen Investitionsgütern gelingen, ihr Produkt von anderen zu differenzieren. Der Anbieter kann so versuchen, sich auf dem Markt gegenüber anderen durchsetzen und über die persönliche

---

<sup>54</sup> vgl. auch Braun/Kutschker, Marketing, S. 41-42

<sup>55</sup> vgl. Häussermann, Bezirkseinteilung, S. 168

<sup>56</sup> vgl. auch den entsprechenden Entscheidungsfaktor bei der empirischen Untersuchung von Kutschker, Investitionsentscheidung, S. 15

<sup>57</sup> vgl. auch Huppertsberg/Kirsch, Beschaffungsentscheidung, S. 94 u. 107

<sup>58</sup> vgl. Kratz, Interaktion, S. 151

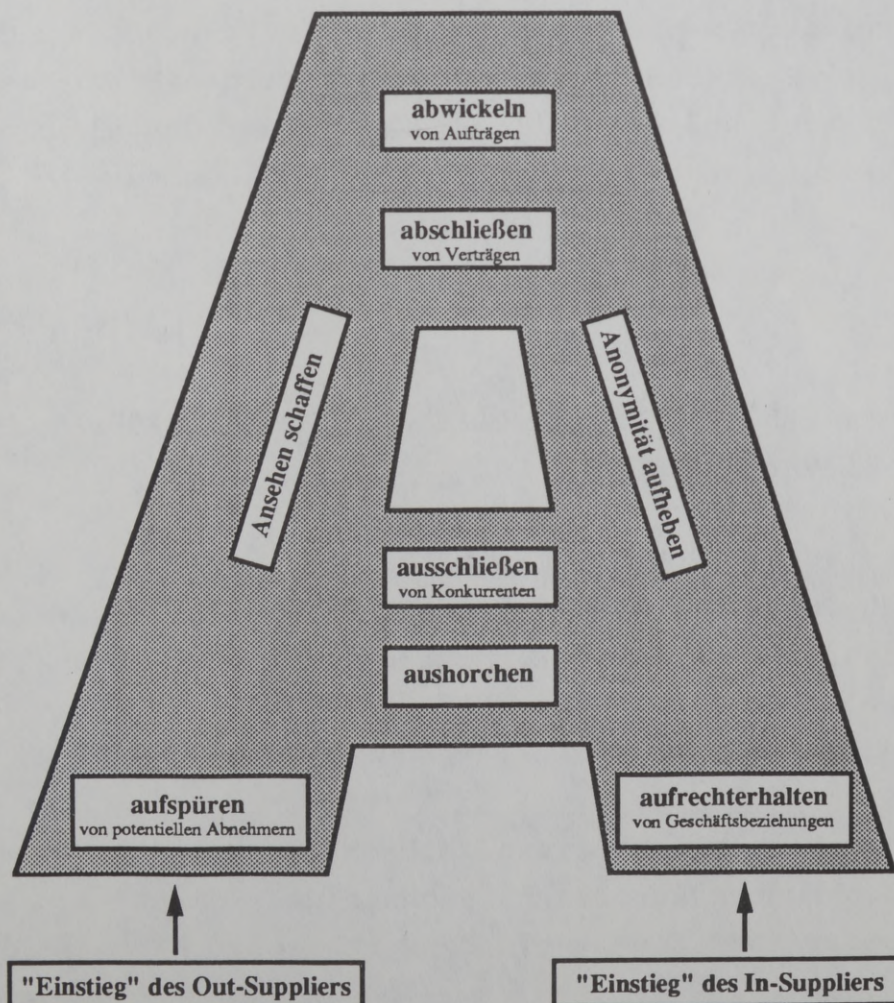


Kommunikation Präferenzen für die eigenen Produkte oder die eigene Unternehmung zu schaffen. Beim Ausschließen ("Ausbooten") von Konkurrenten spielt die persönliche Kommunikation eine nicht unwesentliche Rolle. Zwar muß die angebotene Leistung selbst "stimmen"; sie muß aber auch richtig kommuniziert werden.

Nach Abschluß des Vertrages werden via persönlicher Kommunikation u.U. noch Teile des Auftrages oder direkt damit zusammenhängende Aufgaben abgewickelt. Diese Kommunikation hat dann i.d.R. Dienstleistungscharakter.

Die folgende Abbildung faßt die genannten Ziele der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing anschaulich zusammen; sie sind in einer Art hierarchischen Mittel-Zweck-Beziehung dargestellt.

Abb. 2:  
Die Ziele der persönlichen Kommunikation  
im Investitionsgütermarketing





Die Betrachtung der Ziele erfolgte primär aus Anbieter-sicht. Es ließe sich auch aus Nachfragersicht ein solches Schema erstellen, das inhaltlich sicher einige Abweichungen aufweisen würde. Beispielhaft seien als Funktionen nur genannt: beraten lassen und Informationen erhalten, den Aufwand für die Informationsbeschaffung dadurch senken, Anregungen bekommen, eine Problemlösung kommuniziert bekommen, seine eigene Problemlösung absichern ("Rechtfertigungsfunktion" der persönlichen Kommunikation) uvm. Auf eine nähere Analyse soll hier verzichtet werden.

Es könnte nun untersucht werden, in welchem Zusammenhang die Ziele der persönlichen Kommunikation mit deren Inhalten und Formen stehen. Die These erscheint sinnvoll, daß das selbe Ziel (z.B. Ansehen schaffen) durch die Kommunikation unterschiedlicher Inhalte (z.B. aufgabenbezogene Kommunikation über die bisherigen Erfolge des Produktes, nicht-aufgabenbezogene Kommunikation über das Tennisspiel) erfüllt werden kann. Die selben Inhalte können wieder durch unterschiedliche Formen kommuniziert werden, wodurch die möglichen Unterschiede auf der Beziehungsebene definiert werden.<sup>59</sup> Wir wollen jedoch erst später, bei der Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten, näher hierauf zu sprechen kommen.

## 5. Die Träger der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing

Bisher wurde nicht explizit erörtert, wer vom anbietenden Investitionsgüterhersteller eigentlich der Träger der persönlichen Kommunikation ist.<sup>60</sup> Dies soll nun in einem kurzen Überblick nachgeholt werden.

---

<sup>59</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, Komm., S. 55

<sup>60</sup> auch andere Autoren bezeichnen den Kommunikator als Träger der Komm., vgl. bspw. Maccoby, Rhetorik, S. 59



*Persönliche Kommunikation ist personengebunden .* Diese Aussage erscheint trivial, ist aber von Bedeutung. Sie impliziert nämlich, daß

1. eine Person, ein Mitarbeiter des Unternehmens zur Kommunikation eingesetzt werden muß - und dies ist mit hohen Kosten verbunden
2. die Person ganzheitlich in den Prozeß involviert ist. Der Träger der persönlichen Kommunikation kann sich also weder quantitativ (gleichzeitig zum Teil in der einen, zum Teil in einer anderen Verhandlung) noch qualitativ (nur bestimmte persönliche Eigenschaften) aufteilen.

Die weiteren, insbesondere personalpolitischen Besonderheiten, die das "Phänomen" der personellen Gebundenheit der persönlichen Kommunikation mit sich bringt, spielen für diese Arbeit eine untergeordnete Rolle und bleiben daher unberücksichtigt. Der vom Unternehmen für eine Verhandlungsrunde beauftragte Mitarbeiter ist ganz und ganzheitlich Träger der Kommunikation. Alles an ihm - was er sagt, wie er sich verhält und handelt, wie er aussieht etc. - ist Teil des Kommunikationsprozesses. In den Augen seiner Verhandlungspartner ist er der Repräsentant seines Unternehmens; er ist oftmals (vor allem zu Beginn einer Transaktionsepisode) das einzige, was der potentielle Kunde vom Unternehmen zu sehen bekommt. Für den Verhandlungspartner ist er oft das Unternehmen (Beispiel: wenn er arrogant/freundlich/hilfsbereit ist, dann ist die Firma xy arrogant/freundlich/hilfsbereit).

Als Träger der persönlichen Kommunikation kommen die Mitarbeiter des Außendienstes, des Innendienstes oder auch Mitglieder der Geschäftsführung in Frage. Gerade beim Vertrieb komplexer Investitionsgüter haben auch Spezialisten aus Konstruktion, Anwendungstechnik und sonstigen Abteilungen persönlichen Kontakt zu den jeweils zuständigen Vertretern der Verwenderorganisa-



tion.<sup>61</sup> Für das reine "Aufspüren und Kontakt anbahnen" werden oft eigens Akquisiteure eingesetzt, die nahezu ausschließlich dieses Ziel verfolgen.<sup>62</sup> Eventuell können auch (selbständige) Handelsvertreter einzelne Funktionen übernehmen. Neben dieser an der Organisation bzw. Hierarchie orientierten Gliederung lassen sich die Träger nach ihrem fachlichen Aufgabenbereich strukturieren - grob beispielsweise als technische oder kaufmännische Mitarbeiter. Weitere Segmentierungen wären nach dem Grad der Entscheidungsbefugnis, nach sozio-demographischen Merkmalen, usw., möglich.

Die hierarchische Stellung der an Verhandlungsprozessen beteiligten Mitarbeiter ist ein wichtiges Indiz für den Stellenwert, den die Unternehmung selbst der persönlichen Kommunikation beimißt. Ebenso geben die (relative) Höhe des Budgets für kommunikative Zwecke (z.B. Restaurantspesen, Fahrtkosten), die Größe der Außendienstorganisation, die Häufigkeit von Messeaktivitäten und Firmenbesichtigungen durch Kunden etc. Anhaltspunkte darüber, welchen Wert eine Unternehmung diesem Instrument gibt.

Ebenso wie in der nachfragenden Unternehmung nehmen beim Investitionsgüterhersteller meist mehrere Personen am Verkaufsprozeß teil. Sie bilden somit analog zum buying center ein *selling center*. Die Art der Zusammenfassung einzelner Mitarbeiter im *selling center* ist eine wesentliche Determinante der Gestaltung der persönlichen Kommunikation.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> vgl. Rudolphi, AD, S. 92-93

<sup>62</sup> vgl. hierzu ausführlich Heger, Akquisiteur, S. 235 - 238

<sup>63</sup> s. Abschnitt 6.3.1.1.1.



## 6. Die Kommunikation im Investitionsgütermarketing als gestaltbarer Prozeß

### 6.1. Prozeßbegleitende Informationsgewinnung

#### 6.1.1. Informationsinhalte

Notwendige Voraussetzung für eine (rationale) Entscheidung über Umfang und Art des Einsatzes eines Marketing-instrumentes wie das der persönlichen Kommunikation ist die Analyse des relevanten Kontextes.

Der Verfasser schlägt eine Strukturierung in fünf "Blickrichtungen" vor, die die relevanten Informationsfelder weitgehend abdecken sollen. Zunächst sollten die für die persönliche Kommunikation relevanten Umweltbedingungen analysiert werden. Beispiel: Wie ist die Konkurrenzsituation? Sind unsere Produkte technisch über- oder unterlegen? Wie sind unsere kaufmännischen Konditionen im Konkurrenzvergleich? Gibt es "kulturelle Wahrnehmungsfilter"?

Dann sollte versucht werden, globale Informationen über die beschaffungswillige Unternehmung zu gewinnen. Relevant sind beispielsweise die wirtschaftliche Situation, die Größe, die Organisationsstruktur, die Rechtsform und der Sitz (räumliche Entfernung beeinflusst Kosten der persönlichen Kommunikation!) der nachfragenden Unternehmung.

Detaillierter ist die buying-center-bezogene Informationsgewinnung. Für die persönliche Kommunikation ist die Anzahl der im buying center vertretenen Personen, die durch sie verkörpert Rollen und die Art ihrer Beziehungen untereinander von Bedeutung. Kratz ermittelte in seiner Untersuchung, daß Anbieter sich sehr gut über die Zusammensetzung dieses Entscheidungsgremiums informieren konnten.<sup>6 4</sup> Auch der Frage nach den dem buying center zur Verfügung stehenden Informationsquellen und den ihm vorgegebenen Entscheidungsrichtli-

---

<sup>6 4</sup> vgl. Kratz, Interaktion, S. 131



nien sollte nachgegangen werden. Wichtig ist auch der Grad der "Autonomie" des buying center (wem gegenüber müssen die getroffenen Entscheidungen gerechtfertigt werden, z.B. Konzernmutter).

Dann sollte der Blick auf die bestehende Problemsituation selbst, die durch das Investitionsgut "entschärft" werden soll, gerichtet werden. Der Anbieter muß "mit dem Kopf des Nachfragers denken" und aus dessen Sicht die Frage nach der Komplexität der Problemlösung beantworten: Welchen relativen Wert hat das zu beschaffende Gut für ihn, welchen Neuigkeitsgrad hat es für ihn und wie wird sich die Anschaffung auf seine Organisation auswirken? Hierbei sollten die Besonderheiten der Entscheidungssituation analysiert werden (z.B. Zeitdruck). Auch aus seiner eigenen Perspektive muß sich der Anbieter über die Bedeutung der Transaktion bewußt werden: Welche Umsatz-/Ertragsaussichten bestehen? Wie wird der technische Problemlösungsaufwand sein? Welche Folgen hat die Transaktion für die langfristigen Kundenbeziehungen (z.B. Möglichkeit zum in-supplier zu werden)? Die problembezogene Analyse sollte mit der gedanklichen Vorwegnahme der voraussichtlich auftretenden Phasen/Prozeßschritte abschließen.

Der abschließende Analysegegenstand ist das einzelne Individuum selbst, also der am Entscheidungsprozeß beteiligte Mitarbeiter im buying center. Über aufgabenbezogene Merkmale wie die hierarchische Stellung im Unternehmen, die Ausbildung und die Berufserfahrung sollten ebenso Informationen gewonnen werden wie über nicht-aufgabenbezogene Merkmale (Alter, Geburtstag, Geschlecht, Familienstand, Hobbys etc.). Besonders relevant für die Gestaltung der persönlichen Kommunikation sind psychographische Eigenschaften, wie die Einstellung zur eigenen Unternehmung, Einstellung zur Anbieterunternehmung und Erwartungen ihr gegenüber, Leistungsmotive, Entscheidungsfreudigkeit und Sicherheitsdenken, persönliches Informationsverhalten sowie der allgemeine Persönlichkeitstyp (z.B. eher extravertiert).



tiert oder introvertiert, temperamentvoll, vielleicht "explosiv")<sup>65</sup>.

Die Informationsgewinnung sollte in zwei Schritten erfolgen: Aus den "Blickrichtungen" eins bis vier können Informationen für die Entscheidung hinsichtlich der strategischen Stoßrichtungen der persönlichen Kommunikation gewonnen werden. Nach der Berücksichtigung des fünften Informationsfeldes (Individuum) können die Basisstrategien der persönlichen Kommunikation festgelegt werden, die dann in der konkreten Gestaltung verfolgt werden. Die Abbildung auf der folgenden Seite gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Informationsfelder.

Die Informationsgewinnung sollte am Anfang des Kommunikationsprozesses stehen. Sie darf aber keine einmalige Aktion bleiben, sondern muß prozeßbegleitend stattfinden. Aus jedem Gespräch, nach jeder Verhandlungssitzung lassen sich wieder neue Informationen in das "Frageraster" eintragen, so daß das informatorische Netz um die Transaktionsepisode immer dichter wird. Der Kommunikator muß sich aus den verschiedensten Informationen ein Mosaik der Kundenorganisation zusammensetzen.<sup>66</sup> Je mehr und je bessere Informationen vorliegen, desto gezielter läßt sich der kommunikative Verhandlungs- und Entscheidungsprozeß beeinflussen! Kundenbezogen sollte eine Datenbank angelegt werden, die regelmäßig zu überprüfen und zu vervollständigen ist und für den Verkaufsprozeß ausgewertet werden kann.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> vgl. hierzu auch Wage, Technik, S. 87-89

<sup>66</sup> vgl. Heinisch/Günter, Entscheider, S. 101

<sup>67</sup> s. auch Heinisch/Günter, Entscheider, S. 101



Informationsgewinnung als Basis für Gestaltungsentscheidungen  
bei der persönlichen Kommunikation

## Informationsinhalte:

1. Umweltbezogen:	<ul style="list-style-type: none"><li>* Konkurrenzsituation?</li><li>* technische Über-/Unterlegenheit?</li><li>* kaufmännische Über-/Unterlegenheit?</li><li>* kulturelle Besonderheiten (Wahrnehmungsfilter)?</li></ul>
2. Unternehmensbezogen:	<ul style="list-style-type: none"><li>* wirtschaftl. Situation des Abnehmers?</li><li>* Größe der Organisation?</li><li>* Organisationsstrukturen?</li><li>* Rechtsform?</li><li>* Sitz?</li></ul>
3. Buying-Center-bezogen:	<ul style="list-style-type: none"><li>* Größe (wieviele Personen)?</li><li>* vertretene Rollen?</li><li>* Beziehungen untereinander?</li><li>* zur Verfügung stehende Informationsquellen?</li><li>* Entscheidungsautonomie/Rechtfertigungspflichten?</li></ul>
4. Problembezogen:	<ul style="list-style-type: none"><li>* Bedeutung und Komplexität aus Nachfragersicht?<ul style="list-style-type: none"><li>** relativer Wert?</li><li>** Neuigkeit?</li><li>** organisatorische Wandlungen?</li><li>** zeitlicher Entscheidungsdruck?</li></ul></li><li>* Bedeutung aus Anbietersicht?<ul style="list-style-type: none"><li>** Umsatz-/Ertragsaussichten?</li><li>** langfristige Bedeutung für die Kundenbeziehung?</li><li>** techn. Problemlösungsaufwand?</li></ul></li><li>* Prozeßverlauf/Phasen?</li></ul>
5. Individuenbezogen:	<ul style="list-style-type: none"><li>* Alter?</li><li>* Berufserfahrung?</li><li>* fachliche Ausbildung?</li><li>* hierarchische Stellung?</li><li>* persönliches Informationsverhalten?</li><li>* Erwartungen ggü. Repräsentanten?</li><li>* Einstellung zur eigenen Unternehmung?</li><li>* Einstellung zum Anbieter?</li><li>* Erfahrungen mit Anbieter?</li><li>* Leistungsmotive (Hygienefaktoren/Motivatoren)?</li><li>* Sicherheitsdenken?</li><li>* Entscheidungsfreudigkeit?</li><li>* Persönlichkeitstyp (Introvertiert/extrovertiert)?</li><li>* Familienstand?</li><li>* Hobbys?</li><li>* Geschlecht?</li></ul>

Ziel der Informationsgewinnung: möglichst schnell ein möglichst vollständig ausgefülltes Informationsraster erhalten!



### 6.1.2. Methoden der Informationsgewinnung

Es steht außer Zweifel, daß es mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden sein wird, alle für die Gestaltung der persönlichen Kommunikation relevanten Informationen zu gewinnen. Es würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit bei weitem sprengen, hier das Problem der Informationsgewinnung ausreichend zu problematisieren und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Daher sei, um "das Bild abzurunden", nur kurz auf folgendes hingewiesen: Umwelt- und unternehmensbezogene Informationen lassen sich relativ leicht aus der eigenen Erfahrung und aus Sekundärquellen (z.B. Pressemitteilungen, Geschäftsberichte) ableiten. Auch wesentliche problembezogenen Informationen lassen sich aus der Kombination von diesen Daten mit der eigenen Erfahrung und Anschauung (man unterschätze nicht den gesunden Menschenverstand!) gewinnen. Eventuell ist auch ein Informationsaustausch mit anderen Unternehmungen (z.B. andere Lieferanten) möglich.

Die beste Methode der Informationsgewinnung - gerade für die buying-center-bezogenen und individuenbezogenen Daten - ist jedoch die persönliche Kommunikation selbst.<sup>68</sup> Fast wie bei einem Perpetuum mobile lassen sich die für einen erfolgreichen Kommunikationsprozeß erforderlichen Informationen aus dem Prozeß selbst gewinnen. Viele Ungewißheiten lassen sich durch einfaches Fragen verringern.<sup>69</sup> Die gezielte Beobachtung von Äußerungen und Verhaltensweisen während der ersten Zusammenkünfte liefert eine Fülle von Informationen über die nachfragende Unternehmung, das buying center

---

<sup>68</sup> mit anderen Worten: die direkte, teilnehmende Beobachtung, vgl. auch Kapff, Gesprächstechnik, S. 848

<sup>69</sup> vgl. auch Zinser, IG, S. 98



und die Individuen selbst.<sup>70</sup> Gerade bei der Analyse von Erwartungen, Einstellungen etc. sieht der Verfasser kaum eine andere Möglichkeit, näheres zu erfahren (grenzt man die Möglichkeit der "Beschattung durch Detektive" u. dgl. aus). Voraussetzung für eine erfolgreiche Informationsgewinnung durch die Träger der persönlichen Kommunikation selbst ist aber zum einen das Bewußtsein dieser Möglichkeit und zum anderen die systematische Auswertung der eigenen Beobachtungen. Erfahrene Repräsentanten "rekonstruieren nach den einzelnen Gesprächen und Verhandlungsrunden, wer jeweils Fragen gestellt, zu einzelnen Punkten geredet, geschwiegen, Vorentscheidungen initiiert hat, um daraus Hinweise auf die Struktur des buying center und die Kaufkriterien auszuleiten."<sup>71</sup> Diese Informationen in Verbindung mit den Beobachtungen des Partners hinsichtlich der Art der Begrüßung, der Art, zum Tisch zu führen, der Kleidung etc. stellen ein Bündel dar, aus dem wesentliche, für die Gestaltung der Kommunikation relevante Informationen "gelesen" werden können. Man sollte sich aber nicht der Illusion hingeben, psychographische Variablen, die die Wahrnehmung und das Verhalten der Verhandlungspartner bestimmen, im gewünschten Ausmaß spezifizieren zu können.<sup>72</sup> Gerade das erste Zusammentreffen prägt den wichtigen "ersten Eindruck". Zu diesem Zeitpunkt wird aber kein Verkäufer Kenntnisse über Einstellungen, Normen etc. der Käufer haben, die ihm helfen könnten, sich so zu verhalten, daß der erste Eindruck so wie gewünscht (z.B. sympathisch, fachlich kompetent) ausfällt.

Die sozialwissenschaftliche Forschung hat interessante Ansätze zur Gewinnung von Informationen im Zusammenhang mit persönlicher Kommunikation entwickelt. Bales bspw.

---

<sup>70</sup> "Beobachtungs- und Interpretationshilfen" finden sich in der Literatur, s. bspw. Lauster, Menschenkenntnis, S. 42-54; vgl. in diesem Zusammenhang auch Weinberg, Komm., S. 183 - 184

<sup>71</sup> Heinisch/Günter, Entscheider, S. 101

<sup>72</sup> so auch Wagner, IGM, S. 126



hat ein übersichtliches Kategoriensystem zur Analyse persönlicher Interaktionen entwickelt.<sup>73</sup> Auch wurden komplizierte (technische) Verfahren zur Kommunikationsanalyse entwickelt.<sup>74</sup> Alle diese Verfahren helfen dem Praktiker aber nicht, in einer konkreten Entscheidungssituation Informationen über den Verhandlungspartner zu gewinnen. Diese Verfahren sind auf die Beobachtung von Kommunikation unter Laborbedingungen beschränkt. Auch liefert eine Dokumentenanalyse nicht die gewünschten Informationen, da das Verhalten der Verhandlungspartner nicht protokolliert wird.<sup>75</sup>

Die im folgenden aufzuzeigenden Gestaltungsmöglichkeiten können auch als die Bereiche aufgefaßt werden, auf die die Träger der persönlichen Kommunikation achten sollten, um Informationen über ihre Verhandlungspartner zu gewinnen!<sup>76</sup> Da also bei der wechselseitigen Interaktion Gestaltung (auf der Senderseite) und Informationsgewinnung durch Wahrnehmung (auf der Empfängerseite) in ihren Dimensionen spiegelbildlich sind, erscheint die Analyse unter dem Gestaltungsaspekt der Anbieterseite zureichend.

---

<sup>73</sup> eine ausführliche Darstellung der Interaktionsanalyse nach Bales findet sich bei Manz, Beobachtung, S. 47-52, Bales, Interaktion, S. 148-167, s. auch Abb. 12 im Anhang

<sup>74</sup> z.B. Kinegraphie zur Aufzeichnung einzelner Körperbewegungen, s. Beth/Pross, S. 95; Detektionstechniken wie Widerspruchsanalysen, Argumentationsanalysen etc. zur Untersuchung von Schwachstellen im Gespräch, s. Nothdurft, Problem, S. 130-134 uvm.; weitere Ansätze wie das FAC-System bei Weinberg, Marktkomm., S. 37-74

<sup>75</sup> vgl. auch Kirsch/Kutschker, Verhandlungsprobleme, S. 51

<sup>76</sup> aus dieser Perspektive analysiert bspw. Scherer, Beobachtung, S. 66-70



## 6.2. Ansätze zur Ableitung von Kommunikationsstrategien

Bevor auf die Frage eingegangen wird, was die konkreten Gestaltungsmöglichkeiten des komplexen Kommunikationsprozesses sind, soll auf die Notwendigkeit der Planung von Kommunikationsstrategien hingewiesen werden. Der Kommunikationsprozeß ist für das Investitionsgütermarketing zu wichtig, als daß er "ungeplant" angegangen werden dürfte! Auch Rudolphi betont, daß es mit zunehmendem Schwierigkeitsgrad der Verkaufsaufgabe des Entwurfs von "strategischen Konzepten" durch die Verkaufsleitung bedarf, die dem Außendienstmitarbeiter Leitlinien für die (inhaltliche) Kommunikation an die Hand geben.<sup>77</sup> Die konkrete Gestaltung stellt das Aktionsinstrumentarium dar, mit Hilfe dessen die Kommunikationsstrategien verfolgt werden.<sup>78</sup> Die Betrachtungsweise der Kommunikationsstrategien ist dabei eine ganzheitliche. Sie verknüpfen Träger, Funktionen und Interaktionsebenen der persönlichen Kommunikation mit ihren Determinanten.<sup>79</sup>

### 6.2.1. Strategische Stoßrichtungen der persönlichen Kommunikation

Ein Investitionsgüterhersteller muß in seiner persönlichen Kommunikation hinsichtlich zweier strategischer

---

<sup>77</sup> vgl. Rudolphi, AD, S.39-41; die Aufgabe der Kommunikationsstrategie ist hier also stark auf die inhaltliche Gestaltung beschränkt; zu alternativen Ansätzen für strateg. Konzepte s. ebenda, S. 371-396, auch Gemünden, Interaktion, S.27; speziell zu "rhetorischen Strat." s. Blumenthal, Strategien, S. 55-64

<sup>78</sup> vgl. zu *Strategie* und *Taktik* auch Kratz, Interaktion, S. 230-231

<sup>79</sup> vgl. zum Strategiebegriff im Verhandlungskontext auch Kirsch/Kutschker, Verh.probleme, S. 43-46; im folgenden wäre nach dem Sprachgebrauch dieser beiden Autoren von *Konzeptionen* und *Strategien* die Rede.



Stoßrichtungen entscheiden. Zum einen ist dies die Frage, ob eine Problemlösung direkt kommuniziert werden soll, um sie dann zu diskutieren und abzuwandeln, oder ob der Problemlösungsvorschlag erst am Ende eines langen Analyseprozesses stehen soll.<sup>80</sup>

Ein rascher Lösungsvorschlag ("solution-push-Strategie") kann eine überlegene Fachkompetenz (ggü. Konkurrenten) bedeuten und zu einer schnellen Entscheidung des Nachfragers führen. Es besteht aber die Gefahr, daß das wahre Problem verkannt wird. Der Nachfrager läßt den Anbieter mit seinen Vorschlägen "ja-sagend ins Leere laufen" - und entscheidet sich letztlich für einen Konkurrenten. Ein langer Analyseprozeß ("solution-pull-Strategie") verschlingt viel Zeit und finanzielle sowie personelle Ressourcen. Er birgt für den Hersteller ein gewisses "Vorleistungsrisiko".<sup>81</sup> Es kann sein, daß die nachfragende Unternehmung weder diese Zeit hat noch die nötigen Ressourcen aufbringen will. Dafür ist die Chance der Akzeptanz des Problemlösungsvorschlages durch den Nachfrager größer, da dieser im Extremfall nur zur Problemlösung hingeführt wird, sie also selbst miterarbeitet. Der Nachfrager nimmt hier eine Art "gemeinsame Betroffenheit" wahr, die das Interaktionsklima positiv beeinflusst.<sup>82</sup>

Die zweite Stoßrichtung betrifft die Frage, ob einzelne Mitglieder des buying center besonders intensiv mittels persönlicher Kommunikation "bearbeitet" werden, oder ob eine möglichst gleichmäßige Kommunikation mit allen

---

<sup>80</sup> vgl. Kallmeyer, IDS; ähnliche Typologien stellt auch Gemünden vor, derselbe, Innovation, S. 295 - 297; vgl. auch die Unterscheidung in *herstellerrdominierte* und *verwenderdominierte* Entscheidungsprozesse, ebenda, S. 317

<sup>81</sup> vgl. Gemünden, Interaktion, S. 26

<sup>82</sup> vgl. Gemünden, Innovation, S. 293



Mitgliedern angestrebt werden soll.<sup>83</sup> Die Konzentrationsstrategie ist sicher kostengünstiger und erlaubt es, schneller in tiefere Interaktionen (speziell auch auf der Beziehungsebene) zu treten. Sie erscheint besonders für out-supplier geeignet, die eine erste "Einflugschneise" für die Akquisition schaffen wollen.<sup>84</sup> Schwierig und kritisch ist aber die Auswahl der Adressaten (man denke an die Gefahr der personellen Fluktuation). Bei der Streuungsstrategie besteht dieses Problem nicht. Sie erfordert aber einen höheren Personaleinsatz. Gerade im internationalen Investitionsgütermarketing ist hier den kulturellen Besonderheiten Rechnung zu tragen. In Japan beispielsweise wird großen Wert auf Teamgeist, Kooperations- und Konsensfähigkeit innerhalb einer Gruppe (wie des buying center) gelegt.<sup>85</sup> Es ist daher nicht empfehlenswert, sich in Verhandlungen auf nur eine Person zu konzentrieren - alle relevanten Verhandlungspartner sollten überzeugt werden.<sup>86</sup>

#### 6.2.2. Basisstrategien der persönlichen Kommunikation

Der starke situative Einfluß auf die persönliche Kommunikation erschwert die Eruierung eines geschlossenen Konzepts von Basisstrategien. Daher sollen hier nur Hinweise gegeben werden, wie eine Unternehmung die für ihre Situation relevanten Strategien ableiten kann.

**Funktionsbezogene Strategien** legen fest, welche die dem Kommunikationsprozeß übergeordnete Funktion der persönlichen Kommunikation sein soll. Hierhinter steht die Überlegung, daß das Oberziel *Verträge abschließen* oft

---

<sup>83</sup> der kundige Leser mag eine Analogie zur allg. Strat. der *differenzierten* oder *konzentrierten* Marktbearbeitung sehen, vgl. bspw. Meffert, M., S. 223-228

<sup>84</sup> vgl. zu dieser Stoßrichtung auch Heinisch/Günter, Entscheider, S. 101

<sup>85</sup> s. auch Hansen/Raffée et al, Kooperation, S. 12-13

<sup>86</sup> vgl. Rösch/Segler, Kommunikation, S. 3



nicht sofort angesteuert werden kann bzw. sollte. Erst müssen "Teilsiege" mittels persönlicher Kommunikation errungen werden. Die geeignetste "Basisfunktion" kann z.B. in Abhängigkeit von der Komplexität des Investitionsgutes und der kulturellen Besonderheit festgelegt werden. Beispiel: Je komplexer das Investitionsgut (Kutschker/Kirch) und je fremder die Kultur (Hofstede), desto mehr sollte ein out-supplier Wert darauf legen, Ansehen und Vertrauen beim Nachfrager mittels persönlicher Kommunikation zu schaffen (vgl. auch Abbildung 13 im Anhang). Die anderen Funktionen, die phasenspezifisch variieren können, sind dieser Funktion dann Mittel.

Kommunikationsträgerorientierte Basisstrategien liefern Anhaltspunkte für den Mitarbeiter-Einsatz. Beispiel: in Abhängigkeit von den bisherigen Verhandlungserfolgen und der Größe der nachfragenden Organisation bzw. des buying center ergibt sich die Notwendigkeit, mehr, weniger oder andere Mitarbeiter für den Interaktionsprozeß einzusetzen (vgl. Abbildung 14 im Anhang).

Interaktionsebenenorientierte Strategien geben an, ob bei der persönlichen Kommunikation stärker die sachlich-inhaltliche oder die Beziehungsebene betont werden soll. Diese Entscheidung kann beispielsweise ebenfalls von den bisherigen Verhandlungsergebnissen und der Größe des buying center abhängig gemacht werden.

Auf eine vollständige Analyse möglicher Kommunikationsstrategien muß hier verzichtet werden. Die Ausführungen sollen lediglich Anregungscharakter haben. Die einzelne Unternehmung muß aus ihrem situativen Kontext heraus versuchen, ihre Basisstrategien der



persönlichen Kommunikation festzulegen.<sup>87</sup> Unter Orientierung an diesen Basisstrategien kann sie die konkrete Gestaltung des komplexen Interaktionsprozesses angehen. Die im folgenden aufzuzeigenden Gestaltungsmöglichkeiten der persönlichen Kommunikation haben also Instrumentalcharakter.<sup>88</sup>

### 6.3. Ansatzpunkte der operativen Gestaltung der persönlichen Kommunikation

#### 6.3.1. Gestaltungsmöglichkeiten in der Globalbetrachtung

In der Globalbetrachtung des Transaktionsprozesses werden solche Dimensionen durchleuchtet, die unabhängig vom Verhalten der einzelnen, an den jeweiligen Verhandlungssitzungen beteiligten Individuen gestaltet werden können. Es geht also hier (noch) nicht um die face-to-face-Interaktion, sondern um die Festlegung einiger, diesen persönlichen Kontakt determinierender Rahmenparameter. Diese unterscheiden sich dadurch von den externen Determinanten (wie beispielsweise die Art des Investitionsgutes, der kulturelle Kontext oder die Merkmale der Organisationen), daß sie im Gegensatz zu diesen ziel- und strategienorientiert durch den Investitionsgüterhersteller gestaltbar sind.

---

<sup>87</sup> sehr einfach z.B. situationsverarbeitende Richtlinien in Form von Entscheidungsflußdiagrammen, die z.B. Merkmale des Abnehmers oder der Verkaufssituation explizit für Entscheidungen der Außendienstkommunikation berücksichtigen, vgl. Rudolphi, AD, S. 36-37

<sup>88</sup> vgl. auch Hannappel/Melenk, Alltagssprache, S. 19



### 6.3.1.1. Die Dimensionen der globalen Gestaltung

#### 6.3.1.1.1. Der Umfang und die Zusammensetzung des selling-center

Unter Berücksichtigung der situativen Gegebenheiten und der aufgrund ausgewerteter Informationen festgelegten Kommunikationsstrategien stellt sich für den Investitionsgüterhersteller die Frage, wieviele Repräsentanten er für die anstehende Transaktion einsetzen soll. Die üblichen Modelle für die Optimierung des Außendienst-einsatzes<sup>899</sup> werden ihm für diese Entscheidung nicht weiterhelfen (der Leser bedenke den der Arbeit zugrundeliegenden Typus von Investitionsgütern!).

Grundsätzlich kann eine Orientierung an der Größe des buying center des Abnehmers helfen. Es besteht in dieser Hinsicht die Möglichkeit, etwa gleichviele, wesentlich mehr oder deutlich weniger Mitarbeiter (verglichen mit dem Umfang des buying center) ins selling center abzustellen. Entspricht die Größe des selling center in etwa der des buying center, so kann sowohl eine kommunikationsorientierte Streuungsstrategie (jeder Mitarbeiter hat "seinen" Partner) als auch eine Konzentrationsstrategie verfolgt werden. Eine funktionale Spezialisierung ist dabei auf jeden Fall möglich. Für den Abnehmer kann eine Konzentrationsstrategie aber zu Unklarheiten hinsichtlich des jeweiligen Ansprechpartners führen. Für den Anbieter kann diese Vorgehensweise mit hohen Kosten verbunden sein.

Noch höher sind die (Personal-)Kosten für den Anbieter, wenn er mehr Mitarbeiter in der Transaktionsepisode einsetzt als der Nachfrager. Auch wird der Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern aufwendiger. Für den Nachfrager kann die Vielzahl der Verhandlungspartner zur Unübersichtlichkeit führen (wer ist der jeweilige Ansprechpartner?). Andererseits erlaubt die

---

<sup>899</sup> z.B. die Ansätze von Semlow, Talley oder Zentes, vgl. bspw. Kotler, Marketing, S. 701-703, auch Rudolphi, AD, S. 30 - 34



hohe Personalintensität eine starke Spezialisierung, die zu einer "kommunikativen Entlastung" der Mitarbeiter führt.<sup>90</sup> Neben der fachlichen Spezialisierung, die sich in der Kommunikation jeweils spezieller Inhalte äußert, kann auch eine Trennung von Inhalts- und Beziehungsebene sinnvoll versucht werden (Bsp: der hierarchisch höher stehende Repräsentant bemüht sich um den Aufbau guter persönlicher Kontakte, sein Mitarbeiter bespricht mit dem Verhandlungspartner die "lästigen technischen Details"). Diese Vorgehensweise ist gerade im internationalen Investitionsgütermarketing (z.B. mit Asiaten) sinnvoll. Selbstverständlich erlaubt der erhöhte personelle Einsatz sowohl die Streuung als auch die Konzentration der persönlichen Kommunikation auf die Mitglieder des buying center.

Umfaßt das selling center deutlich weniger Personen als das buying center, so reduzieren sich damit die Personalkosten für den Investitionsgüterhersteller. Dies ist i.d.R. aber notwendig mit einer Konzentrationsstrategie verbunden.

Es sollte nicht unbeachtet bleiben, wie der Nachfrager die wahrgenommene Personenzahl im selling center interpretieren könnte. So könnte eine (relativ) zu geringe Zahl an Repräsentanten dem Nachfrager ein Zeichen dafür sein, daß der Anbieter das für ihn sehr bedeutende Problem nicht wichtig genug nimmt! Ein hoher Personaleinsatz kann hingegen als ein Zeichen großer Aufmerksamkeit und Wertschätzung interpretiert werden.

Kurz soll an dieser Stelle auf Möglichkeiten der Gestaltung der Struktur des selling center hingewiesen werden. Grundsätzlich sollten nur solche Mitarbeiter eingesetzt werden, bei denen keine Fluktuation absehbar ist. Die fachliche Zusammensetzung (eher kaufmännisch oder technisch orientiert) ist abhängig von der Art der Problemstellung, der Zusammensetzung des buying center

---

<sup>90</sup> vgl. Rudolphi, AD, S. 93



und u.U. der Festlegung auf eine funktionenorientierte Strategie. Die Kommunikation funktioniert i.d.R. besonders gut, wenn im Anbieter- und Nachfragerteam ähnliche Funktionsträger vorhanden sind.<sup>91</sup> Die hierarchische Stellung der Repräsentanten kann im Vergleich zu den Verhandlungspartnern in etwa gleich, höher oder niedriger sein. Steht der Repräsentant hierarchisch wesentlich niedriger (z.B. "einfacher" AD-Mitarbeiter verhandelt mit Geschäftsführern), so muß er oft mit fehlender Kommunikationsbereitschaft in bezug auf seine Person rechnen.<sup>92</sup> Durch den Status des Verkäufers wird die Bedeutung des Kunden betont. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß ein gleicher oder höherer Status des Verkäufers im Vergleich zum korrespondierenden Einkäufer zu besseren Verhandlungserfolgen führt.<sup>93</sup> Gerade bei Auslandsgeschäften spielt eine "hierarchisch angemessene" Repräsentation eine wichtige Rolle: der Kunde besteht oft darauf, mit dem "ersten Mann" zu verhandeln. Entsprechende Titel der Verhandlungsführer auf der Visitenkarte können diesem Anspruch u.U. schon Rechnung tragen.<sup>94</sup> Die geschlechtsorientierte Zusammensetzung ist ein bislang zu wenig genutzter Parameter. Gerade für die positive Gestaltung der Beziehungsebene kann ein aus männlichen und weiblichen Repräsentanten zusammengesetztes selling center vorteilhaft sein. Auch wenn Frauen oft ihre fachliche Leistungsfähigkeit stärker als Männer unter Beweis stellen müssen, so macht eine "echte Weiblichkeit" (kein "weiblicher Mann") in Verbindung mit bewiesener fachlicher Kompetenz einen doppelt positiven Eindruck. Unter bestimmten situativen Bedingungen muß die Verhandlung jedoch (leider) "Männersache" bleiben (z.B. Verhandlungen mit fundamentalistischen Arabern).

---

<sup>91</sup> so Koch/Backhaus, Verhalten, S. 90

<sup>92</sup> vgl. Rudolphi, AD, S. 132

<sup>93</sup> vgl. Backhaus, Direktvertrieb, S. 90

<sup>94</sup> vgl. Kratz, Interaktion, S. 143, auch Rösch/Segler, Kommunikation, S. 12



Für die praktische Entscheidung über Umfang und Zusammensetzung des selling center erscheint die folgende Übersicht sinnvoll. Zielpersonenspezifisch und in Abhängigkeit von den angestrebten Zielen bzw. Funktionen der persönlichen Kommunikation sollte der Personaleinsatz geplant werden (Welche Eigenschaften der personalen Kommunikationsträger erscheinen sinnvoll? Welcher Mitarbeiter erfüllt diese Anforderungen?).

**Entscheidung über Umfang und Zusammensetzung  
des Selling Centers**

**Determinanten:** 1. Entscheidungsträger im Buying Center  
(z.B. unter Orientierung an Webster/Wind)  
2. angestrebte Ziele der persönl. Komm.

**abhängige Variable:** Träger der pK / eigene Mitarbeiter im  
selling center mit den notwendigen Eigenschaften

Mitglieder  
des b.c.

buyer Herr/Frau ...						
user Herr/Frau ...						
gate-keeper Herr/Frau ...						
influencer Herr/Frau ...						
decider Herr/Frau ...						
	Ansehen schaffen	etc.				Ziele der pK

**Träger  
der  
persönlichen  
Kommunikation**



#### 6.3.1.1.2. Die Zahl der Verhandlungsrunden

Ein wesentlicher Gestaltungsparameter ist die Zahl der Sitzungen, in denen sich Mitglieder des buying center und des selling center zu Gesprächen treffen. Der Parameter läßt sich entweder als absolute Zahl der Verhandlungsrunden einer Transaktionsepisode oder als Anzahl pro Zeiteinheit (z.B. 3 Sitzungen pro Monat) in einer zeitlichen Verteilung messen.

Die geplante Zahl der Verhandlungsrunden sollte u.a. abhängen von der gewählten Stoßrichtung der Kommunikation (z.B. "solution-push-Strategie" erfordert relativ viele Verhandlungen zu Beginn der Episode), von der Größe der organisationalen Beschaffungs- bzw. Vertriebsgremien (können alle Mitglieder gleichzeitig an einer Sitzung teilnehmen?), von der Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit des Investitionsgutes u.v.m..

Die Zahl der Verhandlungsrunden bestimmt ihrerseits:

1. die Kosten des Interaktionsprozesses,
2. die Möglichkeiten der Informationsgewinnung (vgl. Abschnitt 6.1.2.),
3. die Möglichkeiten der Einflußnahme auf den Entscheidungsprozeß des buying center.

Hinsichtlich der Möglichkeiten der Einflußnahme durch die Zahl der Verhandlungen hat Kapitza bei seinem Datensample (Werkzeugmaschinenhersteller) festgestellt, daß erfolgreichen Verhandlungen mehr Meetings zugrunde lagen als nicht erfolgreichen.<sup>95</sup> Ohne Verhandlungen gab es nahezu keine Vertragsabschlüsse.<sup>96</sup> Häufigere Verhandlungen vor allem zu Beginn des Prozesses können in den Augen des Nachfragers ein Zeichen für den hohen Stellenwert sein, den der Anbieter dem Problem zu geben scheint. Durch regelmäßige Sitzungen kann die Interak-

---

<sup>95</sup> vgl. Kapitza, Interaktion, S. 70 u. 72

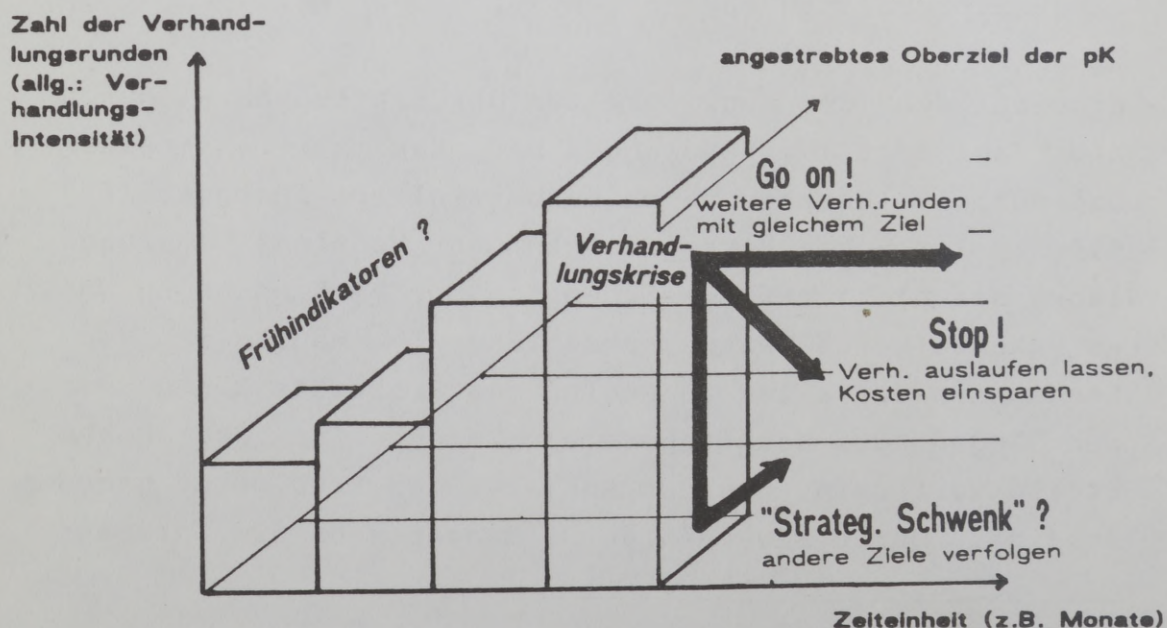
<sup>96</sup> vgl. Kapitza, Interaktion, S. 71; dies bestätigt zumindest allgemein die Bedeutung der persönlichen Kommunikation



tion auf der Beziehungsebene stärker ausgebaut und gesteuert werden (als "notwendige Bedingung" einer erfolgreichen Kommunikation). Die Wahrnehmung der Verhandlungspartner ändert sich, eine Habitualisierung (im positiven Sinne) wird möglich.

Da die Zahl der Verhandlungsrunden wesentlich die Kosten der gesamten Transaktion bestimmt, sollte bei einem absehbaren Scheitern der Verhandlungen (Projekt droht aufgegeben, verschoben oder an Konkurrenten vergeben zu werden) unverzüglich reagiert werden. Zum einen besteht die Möglichkeit, einen "strategischen Schwenk" vorzunehmen (z.B. andere Ziele als ursprünglich geplant verfolgen, i.d.R. wohl geringere Ziele i.S. der obigen Abb. 2, vgl. Abschnitt 4.), zum anderen kann die Interaktion abgebrochen werden. Die Zahl der Verhandlungsrunden wird dann rasch, u.U. sofort auf Null gesenkt. Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Vorgehensweise.

**Änderung der Kommunikationsstrategie  
bei absehbarem Verhandlungserfolg**





Da aussichtslose Verhandlungen oder Verhandlungsstrategien aus Kostengründen möglichst rasch erkannt werden sollten, wäre die Eruierung von Frühwarnindikatoren ideal. Auch nur das Aufzeigen von Umrissen eines Frühwarnsystems würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.<sup>97</sup> Ein kurzer Denkanstoß in diese Richtung soll daher genügen: Wenn z.B. bei bereits bestehenden sachlichen Konflikten (auf der Inhaltsebene) sich noch Konflikte auf der Beziehungsebene anbahnen, sinken die Chancen für einen erfolgreichen Abschluß. Wenn nicht durch einen "strategischen Schwenk" (in diesem Fall z.B. trägerorientiert) die Situation gerettet werden kann, sollten weitere unnötige Kosten vermieden werden (Verhandlungsabbruch durch den Anbieter).

#### 6.3.1.1.3. Die Gesamtdauer der Transaktionsepisode

Ein wesentlicher Parameter in der Gestaltung des Verhandlungsprozeßablaufs ist die Planung der gesamten Dauer (über alle Phasen) einer Transaktion. Die voraussichtlich benötigte Gesamtdauer für die Problemlösung bestimmt, welche Informationen wann ausgetauscht werden sollten. Die Frage, was zu welchem Zeitpunkt zum Inhalt der persönlichen Kommunikation werden muß, stellt sich mit der Planung des zeitlichen Verlaufs. Die Unsicherheit bei dieser gedanklichen Vorwegnahme steigt dabei mit der Gesamtdauer der Transaktionsepisode.

Das Anvisieren einer bestimmten Transaktionsdauer hängt u.a. ab von

- der Branche<sup>98</sup>;
- der Unternehmensgröße: Je größer die nachfragende Unternehmung, desto länger dauert i.d.R. der Entscheidungsprozeß;

---

<sup>97</sup> zur Komplexität dieser Ansätze vgl. Wiedmann, Früherkennung, S. 302-337

<sup>98</sup> so Spiegel-Verlag, IG, S. 11



- der Neuartigkeit und Komplexität des Problems: Je individueller und neuartiger, desto länger dauert i.d.R. der Problemlösungsprozeß<sup>99</sup>;
- dem relativen Wert des Investitionsgutes: Teuere IG verlängern den Entscheidungsprozeß;<sup>100</sup>
- der Art der Entscheidungssituation: Bei zeitlichem Druck auf der Nachfragerseite muß die Transaktion schneller abgewickelt werden;
- der Konfliktträchtigkeit der Verhandlungen;<sup>101</sup>
- der aus diesen und anderen situativen Gegebenheiten abgeleiteten Strategie der persönlichen Kommunikation: eine "solution-push-Strategie" geht mit einer eher kurzen, eine "solution-pull-Strategie" mit einer längeren Gesamtdauer einher;
- der Anzahl der am Entscheidungsprozeß beteiligten Personen, speziell von der dem Abnehmer zur Verfügung stehenden personellen Kapazität: stehen viele geeignete Träger der persönlichen Kommunikation zur Verfügung, ist eine rasche Problemlösung möglich, ansonsten muß ein längerfristiger Prozeß eingeplant werden. Zumindest kurz- und mittelfristig ist diese Determinante der Transaktionsdauer von großer Bedeutung. Hingegen wächst mit der Größe des buying center i.d.R. die Gesamtprozeßdauer.<sup>102</sup>

Empirische Untersuchungen liegen bspw. über den Zusammenhang von Gesamtdauer, Personenzahl und Investitionstyp vor.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> vgl. auch Spiegel-Verlag, IG, S. 17

<sup>100</sup> vgl. Spiegel-Verlag, IG, S. 18

<sup>101</sup> vgl. Kutschker/Kirsch, Verhandlungen, S. 61

<sup>102</sup> vgl. Kutschker/Kirsch, Verhandlungen, S. 66

<sup>103</sup> vgl. näheres hierzu bei Zinser, IG, S. 82-83, Spiegel-Verlag, IG, S. 11-12



#### 6.3.1.2. Zusammenhänge zwischen den Gestaltungsdimensionen

Bei der Zusammensetzung des selling center stellt sich die Frage, ob Substitutionsmöglichkeiten zwischen "quantitativen" und "qualitativen" Merkmalen bestehen. M.E. kann ein nur beschränkter Umfang des selling center (deutlich weniger Mitglieder als im buying center) durch eine qualitativ hohe Besetzung teilweise ausgeglichen werden. Diese selling-center-Qualität zeigt sich den Verhandlungspartnern beispielsweise in einer besonderen fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter (erkennbare Kompetenz; persönliche Titel etc.) oder durch deren hohe hierarchische Stellung. Auch durch häufigere Kontakte kann die "quantitative Unterlegenheit" teilweise kompensiert werden.

Eine "qualitative Unterlegenheit" der Mitglieder des selling center ggü. ihren Verhandlungspartnern läßt sich hingegen kaum durch die Häufigkeit der Kontakte wettmachen.

Der Kostenfaktor bei der persönlichen Kommunikation wurde bereits mehrmals angesprochen. Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Größe und die (z.B. hierarchische) Zusammensetzung des selling center, die Zahl der Verhandlungsrunden je Zeiteinheit sowie die Gesamtdauer des Transaktionsprozesses die Kosten der persönlichen Kommunikation für den Investitionsgüterhersteller determinieren. Für den einzelnen Hersteller wäre die Frage, wie die einzelnen Faktoren die gesamten Kosten beeinflussen, ein interessanter Gegenstand für eine empirische Kostenanalyse - dies mit dem Ziel einer Optimierung der Globalgestaltung.

Für die Planung einer optimalen Globalgestaltung muß jedoch neben der Kostenseite die "Ertragsseite", also die Frage der Effektivität des Instrumentes *persönliche*



*Kommunikation* berücksichtigt werden.<sup>104</sup> In Abb. 17 und den zugehörigen Erläuterungen (s. Anhang) wird beispielhaft der Einfluß von Verhandlungsintensität (Meetings pro Zeiteinheit)<sup>105</sup> und Gesamtdauer der Transaktion auf den Verhandlungserfolg betrachtet.

Unter Berücksichtigung der dargestellten Möglichkeit einer zeitlichen Gewichtung der Intensität erscheint dem Verfasser die (vorerst hypothetische) Aussage möglich, daß eine anfänglich hohe Verhandlungsintensität bei einem eher kürzer geplanten Gesamtprozeß die Erfolgsaussichten des Einsatzes von persönlicher Kommunikation im Investitionsgütermarketing erhöhen. Eine "unaufdringliche Regelmäßigkeit" der persönlichen Kommunikation bei "vernünftiger Gesamtdauer" kommt dem Optimum am nächsten.

Der kritische Leser mag einwenden, daß die voranstehenden Überlegungen allzu "logisch" und ohne praxisrelevanten Aussagewert sind.<sup>106</sup> Der Verfasser will sie aber als einen Denkansatz verstanden wissen, der eine der Möglichkeiten der globalen Kommunikationsprozeßsteuerung andeutet und der des theoretischen Ausbaus und der empirischen Überprüfung bedarf.<sup>107</sup>

#### 6.3.2. Gestaltungsmöglichkeiten in der Detailbetrachtung eines Verhandlungsprozesses

Der zweite wesentliche Gestaltungsbereich der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing

---

<sup>104</sup> der damit eng zusammenhängenden Frage nach Möglichkeiten der Erfolgskontrolle kann in dieser Arbeit nicht nachgegangen werden.

<sup>105</sup> vgl. Kapitza, Interaktion, S. 75

<sup>106</sup> zur Frage der "pragmatischen Relevanz" solcher Ansätze vgl. auch Kirsch/Kutschker, Verhandlungsprobleme, S. 56-58

<sup>107</sup> ein erster Schritt in diese Richtung sind die Untersuchungen von Koch und Kapitza



liegt im direkten persönlichen Kontakt zwischen den Repräsentanten von anbietender und nachfragender Unternehmung. Die Detailbetrachtung des Kommunikationsprozesses bezieht sich daher auf solche "Inputs", die vom verhandlungsführenden Individuum in der face-to-face-Kommunikation steuerbar sind.

#### 6.3.2.1. Der dyadische Ansatz der Analyse

##### 6.3.2.1.1. Die Ähnlichkeitshypothese nach Evans und Schoch

Nach den sich als nur beschränkt aussagekräftig erwiesenen Verkäuferansätzen, die Verhandlungserfolge einseitig auf die Art und das Verhalten des Repräsentanten der anbietenden Unternehmung zurückzuführen versuchten,<sup>108</sup> brachten die dyadischen Ansätze additive Momente für die Gestaltung der persönlichen Kommunikation in die Diskussion. Die dyadischen Ansätze beschränken sich (ex definitione) auf die Betrachtung der Beziehung zwischen den zwei am Verkaufsprozeß beteiligten Personen, dem Käufer und dem Verkäufer. Die Verkäufer-Käufer-Dyade wird dabei als ein gegenseitiger sozialer Einflußprozeß verstanden.<sup>109</sup>

Schoch definiert die hierbei stattfindende soziale Interaktion als "eine Folge von sinngemäß aufeinander bezogenen und aneinander orientierten verbalen und nicht verbalen Handlungen (Aktionen) von zwei oder mehreren Individuen in unmittelbarer physischer Gegenwart"<sup>110</sup>. Evans und Schoch betonen in ihren Ansätzen, daß ein Verhandlungsergebnis nicht aus der Betrachtung nur eines der beteiligten Individuen erklärt werden kann. Vielmehr müsse berücksichtigt werden, wie alle am

---

<sup>108</sup> z.B. *empathy* und *ego drive* als Antwort auf die Frage: *what makes a good salesman* des klassischen "Salesman-approach", vgl. bspw. Kirsch/Lutschewitz/Kutschker, Ansätze, S. 39-42, Rudolphi, AD, S. 239

<sup>109</sup> vgl. Kirsch/Lutschewitz/Kutschker, Ansätze, S. 81

<sup>110</sup> Schoch, Interaktion, S. 94



Prozeß beteiligten Personen aufeinander reagieren, wie sie einander wahrnehmen und den Erwartungen des anderen entsprechen.<sup>111</sup> Besonders wesentlich ist die Frage, ob und wie die Verhandlungspartner in ihren Merkmalen auf verschiedenen Ebenen "zusammenpassen". Eine von Evans auch empirisch überprüfte Hypothese besagt, daß "erfolgreiche Dyaden" dadurch charakterisiert sind, daß Verkäufer und Käufer sich einander als ähnlich wahrnehmen ("Ähnlichkeitshypothese").<sup>112</sup> Die tatsächlich bestehenden Ähnlichkeiten sind dabei also weniger wichtig als die von beiden Partnern vermutete Übereinstimmung.<sup>113</sup> Evans hat bei seinen empirischen Untersuchungen beispielsweise wahrgenommene Ähnlichkeiten in Bezug auf Variablen wie Alter, politische Einstellung, Konfession, Größe, Rauchgewohnheiten u.ä. festgestellt. Die Erhebungen von Schoch (Studie zum Verkauf von Registrierkassen) bestätigen weitgehend die Hypothesen von Evans. Psychologische Untersuchungen geben Ansatzpunkte einer Erklärung: Personen, die einem selbst in Einstellung und Verhalten ähnlich sind, werden positive Eigenschaften zugeschrieben.<sup>114</sup> Auch werden physisch attraktive Personen als ähnlich zu sich selbst gesehen. Die Sympathie zwischen ursprünglich Fremden hängt nun wesentlich von diesen beiden Faktoren ab<sup>115</sup> und beeinflusst ihrerseits das Verhandlungsklima. Auch wurde beobachtet, daß Außendienstmitarbeiter ihrerseits bevorzugt (und häufiger und länger) Kunden aufsuchen, die ihnen selbst ähnlich sind.<sup>116</sup>

---

<sup>111</sup> vgl. Schoch, Interaktion, S. 62

<sup>112</sup> vgl. Schoch, Interaktion, S. 63 u. S. 88-89; zum Ähnlichkeitsbegriff s. auch Eco, Semiotik, S. 261-265

<sup>113</sup> vgl. Huber, Entscheidung, S. 161

<sup>114</sup> vgl. Hassebrauck, Attitüdenähnlichkeit, S. 265 u. S. 273-274, Hassebrauck, Ähnlichkeit, S. 89, Lauster, Menschenkenntnis, S. 94

<sup>115</sup> vgl. Hassebrauck, Attitüdenähnlichkeit, S. 267, auch Homans, Verhalten, S. 286

<sup>116</sup> vgl. Rudolphi, AD, S. 56



#### 6.3.2.1.2. Sonstige Ansätze

Neben diesem wohl bekanntesten Ansatz von Schoch und Evans gibt es zahlreiche weitere theoretische und empirische Analysen personaler Interaktion. Auf einige sei an dieser Stelle kurz hingewiesen.

Bagozzi betont in seinem Ansatz, daß Interaktion und Austausch auch dann stattfinden können, wenn die Beteiligten keinen (unmittelbaren) Vorteil daraus ziehen.<sup>117</sup> Davon ausgehend versucht er die Ursachen des Austauschprozesses aufzuzeigen. Bagozzi unterscheidet hierzu endogene Faktoren (z.B. sozialer Einfluß, Überzeugung) und exogene Faktoren (z.B. Normen, Ziele). Schließlich beschreibt er in Abhängigkeit von der Anzahl der Beteiligten und der Beziehungsstrukturen bestimmte Typen der Transaktion.<sup>118</sup>

Rehder führte bereits zu Beginn der 60er-Jahre eine Studie über die Verkaufsförderung bei Pharmazeutika durch.<sup>119</sup> Der Autor stellt fest, daß dauerhafte soziale Beziehungen zu den Abnehmern (Ärzte, Apotheker, Krankenschwestern etc.) einen bedeutenden Faktor bei der Einführung und Verbreitung von neuen Produkten darstellen. Diese vorteilhaften persönlichen Beziehungen konnten bspw. über informelle Konversation (z.B. Ereignisse in der Gemeinde) oder auch über kleinere Geschenke aufgebaut werden.

Crane beschreibt in seiner Kommunikationsstudie die Bedeutung des Verkäufers als "Sender" einer (Verkaufs-) Botschaft.<sup>120</sup> Je mehr der Verkäufer als "Informationsquelle" und nicht nur als bloßes "Medium" erscheint,

---

<sup>117</sup> also anders als bspw. die *Anreiz-Beitrags-Theorie* oder die *Austauschtheorie nach Homans*, vgl. Homans, Verhalten, S. 93-94; zum Ansatz von Bagozzi s. bspw. Kirsch/Lutschewitz/Kutschker, Ansätze, S. 79-83

<sup>118</sup> s. hierzu Kirsch/Lutschewitz/Kutschker, Ansätze, S. 82

<sup>119</sup> vgl. zu diesem Ansatz bspw. Schoch, Interakt., S. 67-69

<sup>120</sup> vgl. hierzu bspw. Schoch, Interaktion, S. 73-74



desto eher wird er nach Crane vom potentiellen Käufer akzeptiert (desto größer ist allerdings auch die Gefahr, daß er von den ihm vorgegebenen Zielen abweicht). Je mehr der Informationsempfänger aber den Sender akzeptiert, desto mehr läßt er sich beeinflussen. Deswegen sind gerade standardisierte Verkaufsgespräche wenig erfolgreich, da dem aufmerksamen Käufer klar wird, daß sein Gegenüber lediglich der "Kanal" im Kommunikationsinstrumentarium einer Unternehmung ist.

Abschließend sei noch der Ansatz von Hughes erwähnt, der die Interaktion zwischen den Verkaufspartnern als beidseitigen Lernprozeß betrachtet. Ein Verhandlungserfolg wird nach Hughes u.a. dadurch begünstigt, daß der Verkäufer beim Käufer eine Änderung der Kenntnisse und Einstellungen (also einen Lernprozeß) z.B. in Bezug auf seine Bedürfnisse oder Produktanforderungen und -eigenschaften bewirkt.

#### 6.3.2.1.3. Bedeutung der dyadischen Ansätze für die Detailbetrachtung der Untersuchung

Die kurz dargestellten dyadischen Ansätze sind insofern für die vorliegende Untersuchung interessant, als sie

- betonen, daß der Verkaufsprozeß im Investitionsgütermarketing ein durch den Verkäufer beeinflussbarer (gestaltbarer?) Kommunikationsprozeß ist,
- darauf hinweisen, daß beide - Käufer und Verkäufer - interagieren,
- die Bedeutung der persönlichen Wahrnehmung im Kommunikationsprozeß herausstellen,
- propagieren, daß bestimmte Anbieter-Nachfrager/Verkäufer-Käufer-Konstellationen erfolgreicher sind als andere,<sup>1 2 1</sup>

---

<sup>1 2 1</sup> dabei kann auch "Unähnlichkeit" erfolgsversprechend sein, z.B. Komplementarität hinsichtlich Dominanz und Submission, vgl. Argyle, Interaktion, S. 209



- auch die Bedeutung von informeller und nicht aufgabenbezogener Kommunikation erkennen.

Die dyadischen Ansätze bieten daher eine gute Basis für die Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten in der Detailbetrachtung. Leider grenzen sie die unmittelbare Gegenüberstellung der beiden Repräsentanten mit ihren Rollenerwartungen als ein soziales System ab.<sup>122</sup> Sie versuchen zwar durch die Berücksichtigung "exogener Variablen" den Analyserahmen zu erweitern, vermögen es aber letztlich nicht, konkrete Aussagen in dieser Richtung (z.B. Einfluß von Situationsvariablen; Möglichkeiten der globalen Prozeßgestaltung etc.) zu machen.

Zudem haben diese Ansätze einen wesentlichen Nachteil: Sie zeigen nicht konkret auf, wie der Anbieter handeln könnte. Sie sind keine (für die betriebliche Praxis besonders interessante) Entscheidungsmodelle, sondern allenfalls gute Erklärungsmodelle. Dies rührt oft auch daher, daß sie auf Variablen aufbauen, die in der konkreten Entscheidungssituation nicht "meßbar" sind (z.B. Einstellungen, Motive, Normen etc.). Man kann davon ausgehen, daß den Trägern der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing zumindest zu Beginn der Transaktionsepisode trotz Marketingforschung und Bemühungen um Informationsgewinnung nicht das Basiswissen vorliegt, das sie beispielsweise zur "Erzeugung" von Ähnlichkeiten benötigen würden.<sup>123</sup>

#### 6.3.2.2. Der semiotisch orientierte Ansatz: Das Verhandlungsgespräch als Zeichenprozeß

Der Verfasser versucht die genannten Nachteile der dyadischen Ansätze durch eine additive Verknüpfung mit

---

<sup>122</sup> vgl. Kirsch/Schneider, IGM, S. 11

<sup>123</sup> die Aussagen entsprechen somit oft nicht der Forderung nach Praktikabilität ("sollen muß können implizieren")



der Betrachtungsweise der Semiotik zu kompensieren. Die semiotisch orientierte Denkweise befähigt den Kommunikationsträger, sich der Gestaltungsmöglichkeiten der face-to-face-Kommunikation bewußt zu werden und evtl. diese auch zielorientiert zu nutzen.<sup>124</sup> Sie ist eine Betrachtungsweise, die "mit ausreichender Genauigkeit sagen kann, wie Kommunikation und Designation funktionieren"<sup>125</sup>. Ist sich der Kommunikator seines zeichenhaften Handelns bewußt, so kann er (bei bestimmten Voraussetzungen, z.B. dahingehendes Training) Zeichen auch bewußt im Kommunikationsprozeß einsetzen. Semiotisch orientierte Überlegungen können dem einzelnen Individuum Vertrauen in seine eigene Zeichenherstellung geben.<sup>126</sup> So sollen in den folgenden Abschnitten auch keine "Patentrezepte" vermittelt werden, sondern allgemeine Einsichten hinsichtlich der Detailgestaltung des Kommunikationsprozesses, die entsprechend den individuellen Bedingungen der Gesprächssituation genutzt werden können.<sup>127</sup> Die Anforderungen an den Informationsstand sind dazu geringer und wesentlich leichter zu erfüllen als bei Interaktionsansätzen, die "unmögliche Informationen" erfordern.

Der kritische Leser mag einen "Rückfall" in die black-box-Betrachtungsweise der Stimulus-Response-Theorien befürchten. In der Tat soll bei dem semiotisch orientierten Ansatz weniger Gewicht auf die Analyse sogenannter "intervenierender Variablen" und nicht beobachtbarer "hypothetischer Konstrukte", die das Part-

---

<sup>124</sup> bereits John Locke sprach in diesem Sinne von *Semeiotica* in seinem *Essay Concerning Human Understanding*, vgl. Cherry, Kommunikation, S. 313

<sup>125</sup> Eco, Zeichen, S. 21

<sup>126</sup> vgl. Morris, Zeichen, S. 353

<sup>127</sup> so auch Kallmeyer, Rhetorik, S. 42



nerverhalten bestimmen, gelegt werden<sup>128</sup>. Dies aber, um aus der Not eine Tugend zu machen: Solche stark "psychologisierenden" Modelle lassen sich zwar u.U. im Experiment und/oder ex post zur Erklärung von Verhalten verwenden<sup>129</sup> - für die konkrete Entscheidung (z.B. wie soll man denn nun dem Verhandlungspartner gegenüber treten?) bringen sie jedoch aufgrund des erwähnten Informationsbeschaffungsproblems wenig. Gerade für persönliche Kommunikation im Investitionsgütermarketing lassen sich nicht (wie bspw. bei der Werbewirkungsforschung im Konsumgütermarketing) Stichprobenuntersuchungen durchführen, deren Ergebnisse dann auf die Grundgesamtheit übertragbar sind. Es geht bei den hier betrachteten Großprojekten immer um persönliche Kommunikation mit einzelnen Individuen. Die "Grundgesamtheit" ist zu inhomogen. Es lassen sich aber Aussagen darüber machen, wie bestimmte Zeichen auf Individuen wirken.<sup>130</sup> Solche Aussagen sollen im folgenden versucht werden. Sie stellen auch eine Hilfe für den Kommunikationspraktiker dar, der davon ausgehen kann, daß sein Verhalten in der Regel (Tendenzaussage!) wie aufgezeigt wirkt.

---

<sup>128</sup> vgl. bspw. den in dieser Hinsicht sehr detaillierten Ansatz von Howard/Sheth: Dort wird versucht, die Verarbeitung von Reizen mit Hilfe von Wahrnehmungs- und Lernkonstrukten (z.B. Suchverhalten, Einstellungen, Motive) zu erklären. Meßbarer Output des Verarbeitungsprozesses sind dann sog. "response variables", s. z.B. Braun/Kutschker, Marketing, S. 12-14, Kratz, Interaktion, S. 105-108, Zinser, IG, S. 34-40, sowie die genaue Darstellung in Abb. 9 im Anhang

<sup>129</sup> so auch das Problem bei den Ergebnissen der bekannten Yale-Studien von Hovland et al, vgl. Burkart, Kommunikation, S. 172 u. S. 175

<sup>130</sup> zumindest stochastische oder Tendenzaussagen, vgl. auch den Propensitätsansatz wissenschaftlicher Erklärung, z.B. bei Fritz, Warentest, S. 80-89; Morris charakterisiert mit einer solchen Wahrscheinlichkeit die "Zuverlässigkeit" eines Zeichens, vgl. Morris, Zeichen, S. 99



"Wir können nicht Gedanken, sondern nur physikalische Signale und die diese Zeichen äußernden Menschen beobachten".<sup>131</sup> Daher sollen hier solche "wenn-dann-Aussagen" gemacht werden, deren wenn-Komponente *nicht* durch unergründliche (psychologische) Variablen des Kommunikationspartners determiniert ist.<sup>132</sup> Die folgenden Ausführungen beschränken sich also darauf, die Input- und die Output-Variablen des Kommunikationsprozesses als Gestaltungsdimensionen bzw. Informationsquellen zu analysieren. Dieser Ansatz ergänzt die Arbeiten über die Bedeutung intervenierender Variablen, er substituiert sie aber nicht!<sup>133</sup>

Die psychologischen Variablen bleiben beim vorliegenden semiotisch orientierten Ansatz keinesfalls unberücksichtigt: Überlegungen zum *Interpretanten* in der Zeichenrelation thematisieren u.a. gerade diese menschlich-individuellen Gegebenheiten, und die Frage nach der Wahrnehmung von Zeichen durch den "Organismus" bestätigt ebenfalls die SOR-Betrachtungsweise.

Die Wahrnehmung kann als Interpretation unverbundener Sinnesdaten begriffen werden, die in einem komplexen transaktionalen Prozeß durch eine (auf früheren Erfahrungen beruhende) kognitive Hypothese organisiert werden.<sup>134</sup> Peirce spricht von *Abduktion* und meint damit die Interpretation von Zeichen (zeichenhaftem

---

<sup>131</sup> Cherry, Kommunikation, S. 156, s. in diesem Zusammenhang auch Abb. 15 im Anhang

<sup>132</sup> vgl. auch Zinser, IG, S. 40; auch Scheuch weist bei seiner Beurteilung von Kaufverhaltensmodellen auf die Probleme der Datenbeschaffung hin, vgl. Scheuch, IGM, S. 32-34

<sup>133</sup> der Leser vergegenwärtige sich den wissenschaftstheoretischen Grundansatz des theoretischen Pluralismus

<sup>134</sup> vgl. Eco, Semiotik, S. 222-224, zum Prozeß der Wahrnehmung s. auch Dobrick, Dyade, S. 77-82



Handeln) durch einen Interpretanten.<sup>135</sup> Dieser Interpretant modifiziert letztlich die Tendenzen eines Individuums, in einer bestimmten Weise zu handeln.<sup>136</sup> Ziel des "Zeichengebers" sollte es sein, dieses scheinbar freie Spiel der Einbildungskraft zu antizipieren und die Zeichen so zu setzen, daß die gewünschte Abduktion erfolgen kann. Der Empfang eines Zeichens veranlaßt nach Peirce einen Rezipienten, irgendeine beobachtbare Reaktion auszuführen.<sup>137</sup> Auch Morris beschäftigt sich näher mit dem zeichenverarbeitenden Organismus.<sup>138</sup> Er macht deutlich, daß die Reduktion der Semiotik auf einen methodischen Behaviorismus unmöglich das Problem des (Miß-) Verstehens von Handlungsintentionen und Zeichenbedeutungen aufzulösen vermag.<sup>139</sup> Bleibt festzuhalten, daß sich in vielen Bereichen Rückschlüsse aus dem beobachtbaren Verhalten auf psychologische Faktoren ziehen lassen.

Während bei Saussure ein Zeichen noch etwas ist, das für etwas anderes steht (*aliquid stat pro aliquo*), gehen die neueren semiotischen Ansätze von einer Dreier-Relation aus:<sup>140</sup> Ein Interpretant/ein bestimmter Bewußtseinszustand sorgt dafür, daß einem Zeichenkörper/einem Representamen/einem signifiant eine bestimmte Bedeutung/eine Denotation/ein signifié zugeordnet wird. Der Interpretant ist nicht notwendigerweise ein Interpret (als Person), sondern er ist allgemein "daß, was

---

<sup>135</sup> vgl. Eco, Semiotik, S. 185-188, vgl. hier auch die feinen Unterschiede zur reinen Decodierung

<sup>136</sup> vgl. Morris, Zeichen, S. 104

<sup>137</sup> neben inneren Zustandsänderungen, die nicht beobachtet werden können; vgl. Cherry, Komm., S. 319

<sup>138</sup> vgl. Kasten, Kommunikation, S. 8

<sup>139</sup> vgl. Morris, Zeichen, S. 27

<sup>140</sup> zu den verschiedenen dabei verwendeten Begriffen s. Eco, Zeichen, S. 30, Eco, Semiotik, S. 90, vgl. auch Cherry, Komm., S. 154-155, Mucchielli, Analyse, S. 23-26; die triadische Betrachtung des Zeichens geht auf Charles S. Peirce (1839-1914) zurück



die Gültigkeit eines Zeichens garantiert"<sup>141</sup>. Anders ausgedrückt: Ein Ausdruckselement ist Vermittler eines Inhaltselementes im Zeichenprozeß!<sup>142</sup> Ein Zeichen ist somit auch keine physische Entität, sondern es ist der Name für die Einheit aus Inhalts- und Ausdrucksform.<sup>143</sup> Dies hat zur Konsequenz, daß es nichts gibt, das nicht Zeichenfunktionen übernehmen kann und so zum Zeichen wird.<sup>144</sup> Der Leser mag an dieser Stelle einmal die Frage durchdenken, warum gerade *Geld* heute in diesem Sinne ein Zeichen par excellence darstellt!

Zahlreiche, hier aus Platzgründen nicht darstellbare Systematiken wurden zur Einteilung von Zeichen entwickelt.<sup>145</sup> Für die Detailgestaltung des Kommunikationsprozesses im Investitionsgütermarketing sind aus diesen Kategorien besonders künstliche (im Gegensatz zu natürlichen) und kommunikative (bewußt ausgesandte, im Gegensatz zu spontanen, ohne Kommunikationsabsicht ausgesandten expressiven) Zeichen von Interesse.<sup>146</sup>

Das Verhandlungsgespräch im Investitionsgütermarketing läßt sich als ein Zeichenprozeß auffassen, d.h. die interagierenden Individuen setzen einander Zeichen. Für die vorliegende Arbeit interessiert vor allem die pragmatische Betrachtungsweise des Zeichens, also die

---

<sup>141</sup> Eco, Semiotik, S. 101

<sup>142</sup> vgl. Eco, Zeichen, S. 87, Eco, Semiotik, S. 76; man vergleiche die vom Verfasser getroffene Unterscheidung in *Inhalt* und *Form* der persönlichen Kommunikation!

<sup>143</sup> vgl. Eco, Semiotik, S. 76-77

<sup>144</sup> vgl. Eco, Zeichen, S. 34 u. S. 42; vgl. auch Barthes, Mythos, S. 85-87

<sup>145</sup> der interessierte Leser sei verwiesen auf Eco, Zeichen, S. 37-77

<sup>146</sup> vgl. Eco, Zeichen, S. 43-45 u. S. 67, auch Pieper, Anrede, S. 22, Burkart, Komm., S. 16 u. S. 29-30



Frage nach Herkunft und Wirkung dieser Zeichen.<sup>147</sup> Die Verhandlungspartner senden im Kommunikationsprozeß Zeichen aus und nehmen die Zeichen ihres Gegenüber wahr. Der Verkäufer sollte im Verhandlungsgespräch daher versuchen, solche Zeichenkörper zu verwenden, die beim Käufer die angestrebte Bedeutung hervorrufen. Die Psychologie bestätigt, daß Menschen Informationen über Einstellungen, Typus etc. ihrer Interaktionspartner aus zum Teil rein äußerlichen Merkmalen wie Aussehen, Kleidungsstil etc. gewinnen (bzw. zu gewinnen glauben).<sup>148</sup> Die These des Verfassers ist hierbei, daß das Verkaufsgespräch *ceteris paribus* umso erfolgreicher ist, je "faszinierender" die wahrgenommenen Zeichen für den Empfänger (den potentiellen Käufer) sind. Die Erfolgsvoraussetzung ist also nicht (nur) eine wahrgenommene Ähnlichkeit, sondern kann auch eine herausragend empfundene Fachkompetenz, eine charismatische Persönlichkeit, ein berechtigt selbstsicheres Auftreten, eine gewisse Verhandlungssouveränität, eine starke problembezogene Interessiertheit o.ä. sein. Wichtig ist, daß sich der Repräsentant in seiner Kommunikationsform deutlich von den mit ihm konkurrierenden Vertretern anderer Investitionsgüterhersteller abhebt.

Die These:

*Der Verhandlungsprozeß wird cet. par. umso erfolgreicher verlaufen, je stärker der Kommunikator sich im positiven, "faszinierenden" Sinne von anderen differenziert!*

Diese Faszination kann über eine zielorientierte Gestaltung der dem Repräsentanten zur Verfügung stehenden Zeichenkörper angestrebt (und evtl. erreicht) werden.

---

<sup>147</sup>neben dieser pragmatischen unterscheidet man in Anlehnung an Morris die semantische und die syntaktische Betrachtungsweise, vgl. Eco, Zeichen, S. 32, Morris, Zeichen, S. 324-328, auch Raffée, Grundprobleme, S. 19-20

<sup>148</sup>vgl. Hassebrauck, Attitüdenähnlichkeit, S. 268



Die Erweiterung der dyadischen Ansätze unter semiotischer Perspektive eignet sich für die Detailbetrachtung von Verhandlungsprozessen. Durch diesen semiotisch orientierten Ansatz wird besonders auch die Analyse der non-verbalen Kommunikationsebenen ermöglicht.<sup>149</sup>

#### 6.3.2.3. Die inhaltliche Gestaltung des Kommunikationsprozesses

##### 6.3.2.3.1. Grundsätzliche Überlegungen zur inhaltlichen Gestaltung

Die inhaltliche Gestaltung und ihre Bedeutung werden wesentlich bestimmt durch die festgelegte Stoßrichtung der persönlichen Kommunikation (z.B. solution-push-Strategie) und die interaktionsebenenorientierte Basisstrategie (z.B. Ausbooten von Konkurrenten durch sachlich überlegene Argumente). Hiervon hängt es ab, wie die Mitglieder des buying center argumentieren sollten.

Mit *Inhalt* sei hier vereinfacht die übertragene Information selbst gemeint. Inhaltsbezogen gliedern sich die einzelnen Verhandlungsrunden i.d.R. in technische, kaufmännische und juristisch ausgerichtete Meetings. "So werden die ersten Verhandlungsrunden durch Verhandlungsobjekte determiniert, die rein technischen Charakter tragen".<sup>150</sup> Nach der Festlegung der kaufmännischen Konditionen wird die juristische Vertragsgestaltung besprochen. Phasenspezifische Gesprächsinhalte könnten also bspw. sein: sich dem potentiellen Nachfrager

---

<sup>149</sup> vgl. Eco, Zeichen, S. 20; selbstverständlich hätte auch die Globalbetrachtung aus einer semiotisch orientierten Perspektive erfolgen können - entsprechende Termini wurden an geeigneter Stelle ja auch verwendet!

<sup>150</sup> Kirsch/Kutschker, Verhandlungsprobleme, S. 15



vorstellen, Informationen einholen, ein Angebot unterbreiten, technische Leistungsbestimmungen vornehmen und Modifikationen festlegen, Liefertermine vereinbaren, Preise und Konditionen aushandeln, Vertragsbestimmungen aushandeln, die Auftragsfinanzierung sichern helfen, etc..<sup>151</sup> Wesentlicher Gesprächsinhalt wird die Problemlösung an sich sein. Der Nachfrager möchte sich über die technischen Realisierungsmöglichkeiten eines geplanten Investitionsprojektes beraten lassen, und der Anbieter kann hierbei seine Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft unter Beweis stellen.<sup>152</sup> Die Interessenlage der Interaktionspartner ist hier im Grundsatz gleich. Inhaltliche Konflikte sind vor allem bei der Vereinbarung der Gegenleistungen (speziell: Preisverhandlungen) vorprogrammiert.<sup>153</sup>

Die Kommunikationsinhalte lassen sich ferner in aufgabenbezogene und nicht-aufgabenbezogene unterteilen. Die oben bei der Phasenorientierung genannten Inhalte sind aufgabenbezogener Art. Darüber hinaus sind als nicht-aufgabenbezogene Kommunikationsinhalte zum einen solche denkbar, die als Basis zwar die geschäftliche Beziehung haben, aber ohne Bezug zur gerade vorliegenden Transaktion sind (Bsp: die Verhandlungspartner unterhalten sich über ihre Dienstwagen, das komplizierte Rechnungswesen ihrer Unternehmen etc.). Zum anderen kann nicht-aufgabenbezogene Kommunikation Ereignisse aus dem privaten Bereich zum Inhalt haben (z.B. Gespräch über Tennis, die Familie etc.).

Für die einzelnen Sitzungen legt die Tagesordnung fest, ob und in welcher Reihenfolge bestimmte Probleme diskutiert werden. Nothdurft zeigt auf, welche Aufgaben im

---

<sup>151</sup> zu den möglichen Inhalten speziell der Komm. durch den Außendienst s. Rudolphi, AD, S. 26 - 29

<sup>152</sup> vgl. Kratz, Interaktion, S. 163

<sup>153</sup> zu weiteren inhaltlichen Konflikten s. z.B. Roth, Anlagen, S. 318 - 323



Rahmen der Problemanalyse anfallen.<sup>154</sup> Bereits die Definition des durch eine Investition zu lösenden Problems kann aufgrund asymmetrischer Beteiligungsvoraussetzungen der Verhandlungsteilnehmer (Differenz an Wissen, Divergenz in der Sichtweise etc.) einen schwierigen Kommunikationsprozeß erfordern.<sup>155</sup> Um Diskussionskonflikte zu vermeiden (insbes. oft zwischen Technikern und Kaufleuten) sollte daher z.B. versucht werden, von technischen und kaufmännischen Detailproblemen zu abstrahieren.<sup>156</sup> Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß es oftmals starke Unterschiede bei der Einschätzung von Verhandlungspunkten zwischen Anbietern und Nachfragern gibt.<sup>157</sup> Anbieter messen bestimmten Verhandlungsinhalten einen höheren, anderen einen geringeren Stellenwert zu, als es die Problemsicht des Kunden erfordern würde. Allzu leicht unterstellt das selling center den Verhandlungspartnern das eigene Präferenzprofil (z.B. Überbetonung des Preises, Unterbetonung der Betriebssicherheit o.ä.). So laufen die Interaktionsbeziehungen Gefahr, stark hersteller- und technologieorientiert (an Stelle von verwerder- und problemlösungs- bzw. nutzenorientiert) zu sein.<sup>158</sup>

Die inhaltliche Gestaltung der persönlichen Kommunikation erfolgt im wesentlichen über vokal-verbale Äußerungen, also über gesprochene Sprache. Die Sprache gilt als das am höchsten entwickelte Kommunikationsmittel und als das komplexeste und leistungsfähigste Zeichensystem.<sup>159</sup> Mittels der Sprache kann der Mensch Inhalte seines Bewußtseins anderen Menschen zugänglich machen.

---

<sup>154</sup> z.B. Selektion der wesentlichen Aspekte, Typisierung, Anordnung der Teilprobleme etc., vgl. Nothdurft, Problem, S. 49 - 64

<sup>155</sup> vgl. Nothdurft, Problem, S. 113 - 117

<sup>156</sup> vgl. Kirsch/Kutschker, Verhandlungsprobleme, S. 13

<sup>157</sup> vgl. die Untersuchung von Koch/Backhaus, Verhandeln, S. 92 - 93

<sup>158</sup> vgl. Gemünden, Interaktion, S. 26-27

<sup>159</sup> vgl. Burkart, Kommunikation, S. 52, Eco, Semiotik, S.233, auch Plessner, Conditio, S.40-47 u. S.111-114



Im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit (Investitionsgütermarketing) interessiert vor allem die kommunikative Leistung der Sprache, also ihre Eigenschaft als Medium und ihre dialogische Funktion.<sup>160</sup>

Wenn der Verkäufer sein Gegenüber über die verschiedenen Möglichkeiten einer Problemlösung informiert, so codiert er seine Gedanken nach bestimmten Regeln in sprachliche Zeichen. Über den akustischen Kommunikationskanal empfängt der potentielle Käufer diese Zeichen und dekodiert sie. Das Zeichen ist dann überzeugend, wenn der Empfänger die Informationen wie vom Sender vorgesehen aufnimmt und diese Wahrnehmung ihn zu einem vom Verkäufer gewünschten Verhalten veranlaßt.<sup>161</sup> Dieser Prozeß ist komplexer als es scheint.<sup>162</sup> Insbesondere können zum einen Wahrnehmungsfilter den Empfang der sprachlichen Zeichen verzerren oder verhindern, und zum anderen kann die Art der Dekodierung von der Kodierung abweichen.<sup>163</sup>

Wahrnehmungsfilter bei der sprachlichen Informationsvermittlung entstehen nicht nur durch externe Störungen wie Lärm. Generell muß der Verkäufer davon ausgehen, daß sein Gegenüber seine Äußerungen nur selektiv wahrnimmt.<sup>164</sup> Hinzu kommt, daß der Rezipient die wahrgenommenen Zeichen mit Hilfe subjektiv "bewährter" Interpre-

---

<sup>160</sup> also z.B. nicht die phatische Funktion oder die Komponenten sprachlicher Zeichen, wie Phoneme, Morpheme etc.. Die linguistische Forschung beschäftigt sich u.a. damit; vgl. auch Eco, Zeichen, S. 73 u. S. 78-84, Teigeler, Kommunikation, S. 173, Cherry, Kommunikation, S. 119-122

<sup>161</sup> vgl. Morris, Zeichen, S. 189, der in diesem Zusammenhang von *informativ adäquaten* Zeichen spricht

<sup>162</sup> vgl. Eco, Zeichen, S. 188

<sup>163</sup> vgl. auch das entsprechende Konstrukt im Sheth-Modell ("Kästchen" 1d in Abb. 9a); Argyle nennt weitere Gründe für das "Versagen" verbaler Komm., s. Argyle, Interaktion, S. 75

<sup>164</sup> vgl. bspw. Coenenberg, Kommunikation, S. 66-68



tationsmuster deutet.<sup>165</sup> Um zu verhindern, daß der Rezipient wichtige Informationen "wegselektiert", kann der Kommunikator versuchen, dessen Aufmerksamkeit zu erhöhen. Dies gelingt im wesentlichen durch eine "faszinierende" (non-verbale) Kommunikationsform (s. dazu Abschnitt 6.3.2.4.). Er kann außerdem die Informationen so kodieren, daß sie für den Empfänger interessanter werden. Seit Jahrhunderten beschäftigt sich die Rhetorik<sup>166</sup> mit dieser Kunst. Sie setzt sich das Ziel, einen Hörer emotional und pragmatisch zu beeinflussen, um ihn zu überreden.<sup>167</sup> Durch geschickte rhetorische Figuren soll der Diskurs ein "ungewohntes und neuartiges Aussehen und damit einen unerwartet hohen Informationsgehalt gewinnen".<sup>168</sup>

Es kann nicht Aufgabe der vorliegenden Arbeit sein, den Leser in die Kunst der Rhetorik einzuführen. In der Literatur findet sich hierzu eine Fülle von "Leitlinien für erfolgreiches Reden".<sup>169</sup> "Praktiker" zeigen die unterschiedlichsten Techniken für verschiedene Situationen im Verkaufsgespräch auf.<sup>170</sup> Die moderne Rhetorik ist dabei heute eindeutig auf Sachangemessenheit, Klarheit und Verständlichkeit sowie auf die Bildung kommunikativer Strategien hin orientiert.<sup>171</sup> Aufmerksam-

---

<sup>165</sup> vgl. Ulrich/Hill, Konzeptionen, S. 184

<sup>166</sup> als Teil der allg. Semiotik, vgl. Eco, Semiotik, S. 35

<sup>167</sup> vgl. Eco, Semiotik, S. 368-370; Plato, der Lehrer des Aristoteles, definierte Rhetorik als *das Gewinnen menschlicher Seelen durch Worte*; das Überreden ist dabei nichts verwerfliches, sondern gilt als eine Technik vernünftiger menschlicher Interaktion.

<sup>168</sup> Eco, Semiotik, S. 371

<sup>169</sup> z.B. Gemeinsamkeit betonen, nicht belehrend wirken, dem Partner "Brücken" für den Meinungsrückzug bauen etc.; s. bspw. Heringer et al, Semantik, S. 209-211; vgl. auch die "Redetips" in Wage, Technik, S. 319-337

<sup>170</sup> z.B. Eröffnungstechniken, Frage-, Einwand-, Abschlußtechniken etc., vgl. bspw. Kapff, Gesprächstechnik, S. 851-855, Wage, Verkaufstechnik, S. 578-592

<sup>171</sup> vgl. Kallmeyer, Rhetorik, S. 27



keitsgewinnung, Überzeugungskraft und dgl. sind ihre Ziele. Sachlich und klar erscheinen bspw. die Äußerungen eines Kommunikators, der langatmige Weitläufigkeit und abgegriffene Schablonen vermeidet, und sich kurz und prägnant in einer anschaulichen, nicht zu trockenen Sprache an seine Gesprächspartner wendet.<sup>172</sup> Der interessierte Leser sei in diesem Zusammenhang besonders auf die Arbeit von Hannappel/Melenk verwiesen, die verschiedene "Begriffsstrategien" untersuchen, mit denen bestimmte Intentionen verfolgt werden können.<sup>173</sup> Andere Ansätze weisen auf bestimmte Taktiken hin (wie Bluffs, Drohungen etc.).<sup>174</sup> Es soll hier lediglich festgehalten werden, daß es sprachliche Möglichkeiten gibt, die selektive Wahrnehmung zu beeinflussen, und daß diese Möglichkeiten erlernbar sind.<sup>175</sup>

Die Vermittlung von Kommunikationsinhalten wird zum zweiten dadurch erschwert, daß Kodierung beim Sender und Dekodierung beim Empfänger unterschiedlich erfolgen. Dies hängt mit den denotativen und den konnotativen Bedeutungen eines Zeichens zusammen.<sup>176</sup> Während bei Verhandlungen mit Menschen der eigenen Kultur die Denotationen eines Begriffes i.d.R. einheitlich sind, können im internationalen Investitionsgütermarketing bereits hier Schwierigkeiten auftreten. Starke Unter-

---

<sup>172</sup> vgl. Kallmeyer, Rhetorik, S. 27

<sup>173</sup> z.B. *Begriffspolarisierung* in positiv - negativ, *Begriffsverschiebung* etc.; vgl. Hannappel/Melenk, *Alltagssprache*, S. 207-246

<sup>174</sup> vgl. bspw. Kratz, *Interaktion*, S. 236-239, s. auch die Ausführungen über die *Binnensegmentierung* eines Gesprächs, *Kontrastierung* etc. bei Dobrick, Dyade, S. 148-157; interessant auch das Beispiel eines Verkaufsgesprächs bei Kallmeyer, *Bedeutung*

<sup>175</sup> so zumindest der Anspruch und die Existenzberechtigung zahlreicher hierauf spezialisierter Schulungsseminare für Verkäufer; s. auch Schröder, *Beratung*, S. 17

<sup>176</sup> zu den Begriffen *Denotation* und *Konnotation* s. bspw. Osgood, *Begriffe*, S. 51-52, Schramm, *Forschung*, S. 18, Eco, *Zeichen*, S. 99-102 u. S. 181-182



schiede zwischen dem Kommunikator und dem Rezipienten bestehen normalerweise hinsichtlich der konnotativen Bedeutung bestimmter Zeichen. Diese hängt stark von den Einstellungen, Erfahrungen und dgl. des Empfängers (bzw. Senders) ab. Eine erfolgreiche Kommunikation ist nur möglich, wenn eine Botschaft auch die wesentlichen Konnotationen im Empfänger anspricht.<sup>177</sup> Dazu benötigt der Verkäufer ein Minimum an Wissen um die Individualität seines jeweiligen Verhandlungspartners.<sup>178</sup> Letztlich muß es ihm gelingen, die Sprache des Verhandlungspartners (ob Techniker oder Kaufmann) zu sprechen.<sup>179</sup> Der Kommunikator muß sich sprachlich auf der Ebene ausdrücken, die sein Gegenüber in dessen Individualität anspricht. Gelingt ihm dies nicht, so wirkt er nicht nur uninteressant, "fremd" oder dgl., sondern er provoziert u.U. auch Konflikte auf der Beziehungsebene.

#### 6.3.2.3.2. Ausgewählte Problembereiche der inhaltlichen Gestaltung

Der Aussagewert der relativ abstrakten Aussagen soll dem Leser an zwei konkreten Überlegungen verdeutlicht werden:

1. Auf die Gefahr kognitiver Dissonanzen bei hochwertigen Investitionsgütern wurde bereits hingewiesen. Aussagen, die ein kognitives Ungleichgewicht herstellen, werden z.B. leichter verdrängt und vergessen.<sup>180</sup> Die Mitglieder des selling center sollten daher vermeiden, solche Begriffe zu verwenden, die beim Käufer mit unangenehmen Konnotationen verbunden sind. Die Verkäufer sollten beispielsweise *nicht* vom Investitionsobjekt selbst sprechen, da solche Unterhaltungen beim Interessenten unnötigerweise unangenehme Vorstellungen

---

<sup>177</sup> vgl. Teigeler, Kommunikation, S. 173

<sup>178</sup> vgl. Burkart, Kommunikation, S. 93-94

<sup>179</sup> vgl. hierzu anschaulich o.V., Handelsvertreter, S.20

<sup>180</sup> vgl. Burkart, Kommunikation, S. 175



auslösen können.<sup>181</sup> Der Begriff *Investition* oder *Anschaffung* kann z.B. mit *Geld* *ausgeben*, *know-how-Probleme* etc. konnotiert sein. Inhalt der persönlichen Kommunikation sollten vielmehr die Art und Weise sowie die Vorteile der Problemlösung sein. Worte wie *Konkurrenzvorteil*, *Unternehmenswachstum*, *technischer Fortschritt*, *Arbeitserleichterung* etc. sind u.U. mit positiven Konnotationen behaftet. Auch im Investitionsgütermarketing sollten die Anforderungen des Gratifikationsprinzips nicht vernachlässigt werden:<sup>182</sup> Dem Entscheidungsträger muß das Gefühl (Wissen) vermittelt werden, daß die Problemlösung des Herstellers ihm selbst und seiner Unternehmung einen Vorteil bringen wird. Auch sollten den Verhandlungspartnern solche Informationen kommuniziert werden, die ihnen eine Umwertung der Entscheidungskriterien ermöglichen. Auch bei der Nachkaufdissonanzverhinderung und -bekämpfung spielt die (after-sales-) Kommunikation eine bedeutende Rolle. Es hängt übrigens nicht unwesentlich vom Alter der Verhandlungspartner ab, welche Konnotationen bestimmte Begriffe für sie haben<sup>183</sup> (man denke z.B. an den Begriff *Rationalisierung*).

2. Wesentliche kommunikative Stimuli, die die Effektivität persuasiver Kommunikation bestimmen, sind z.B. die Art und die Anordnung der Argumentation.<sup>184</sup> Ziel der Argumentation ist es bspw., "etwas kollektiv Fragliches mit Hilfe des kollektiv Geltenden in kollektiv Geltendes zu überführen".<sup>185</sup> Wage zeigt in einem ganz einfachen Argumentationsraster die Möglichkeiten der

---

<sup>181</sup> so Huber, *Entscheidung*, S. 159

<sup>182</sup> zum Gratifikationsprinzip s. bspw. Schanz, *Grundlagen*, S. 99-100, Fritz, *Warentest*, S. 135-138

<sup>183</sup> vgl. Burkart, *Kommunikation*, S. 84

<sup>184</sup> vgl. Burkart, *Kommunikation*, S. 169 u. S. 240; zur Charakterisierung von *Argumentation* s. auch Ullmer-Ehrich, *Arg.*, S. 189-190

<sup>185</sup> Klein, *Argumentation*, S. 233



argumentativen Gesprächsgestaltung auf.<sup>186</sup> Für eine konkrete Wahl müßten die vorhandenen Informationen über die Gesprächspartner (z.B. Sicherheitsdenken, Prestigedenken, Kostenorientierung etc.) berücksichtigt werden. Hinsichtlich der Anordnung der Argumente haben Untersuchungen gezeigt, daß das zuerst und das zuletzt kommunizierte Argument eine besonders starke Wirkung haben.<sup>187</sup> Manche Autoren zeigen "geistige Baupläne" für den Argumentationsaufbau auf.<sup>188</sup>

Da die Mitglieder des buying center bestrebt sind, rational zu handeln, und da verbale Äußerungen eher am Maßstab der Rationalität zu messen sind als non-verbale, sollte die Argumentation bei Verhandlungen auf logischen Schlußfolgerungen aufbauen. Zwar zeigen in der Konsumgüter-Werbung emotionale Appelle einen nicht unbedeutenden Erfolg - für die persönliche Kommunikation im Investitionsgütermarketing ist dies aber zu relativieren.<sup>189</sup> Bei der aufgabenbezogen-sachlichen Kommunikation sollte immer auf die Glaubwürdigkeit der Äußerungen geachtet werden. Der erhöhten Wirksamkeit zweiseitiger Argumentation (Vermeidung von Reaktanz, höhere Glaubwürdigkeit, "Immunisierung" etc.) gegenüber einseitiger Argumentation sollte in diesem Zusammenhang Rechnung getragen werden.<sup>190</sup>

---

<sup>186</sup> s. Wage, Verkaufstechnik, S. 536, Wage, Technik, S. 83, sowie Abb. 16 im Anhang

<sup>187</sup> primacy und recency effect, vgl. bspw. Kutschker, Verhandlungen, S. 194

<sup>188</sup> man denke nur an die bekannte AIDA-Formel; detaillierter bspw. die DIBABA-Formel, s. hierzu Kallmeyer, Rhetorik, S. 34-35

<sup>189</sup> so auch Teigeler, Kommunikation, S. 191

<sup>190</sup> vgl. Teigeler, Kommunikation, S. 192-193, Weinberg, Marktkomm., S.83; dies gilt zumindest für höher gebildete Kommunikationspartner (wie im IGM wohl üblich); bereits die Yale-Studien von Hovland lieferten hierzu empirische Ergebnisse, vgl. bspw. Maccoby, Rhetorik, S. 57-59;



Ziel einer geschickten Argumentation könnte es z.B. sein, den Verhandlungspartner von den Vorteilen der Übernahme einer bereits vom Hersteller entwickelten Problemlösung zu überzeugen. Die andernfalls noch innerhalb der Transaktionsepisode zu leistende Entwicklungsarbeit würde für den Hersteller mit hohen Kosten verbunden sein.<sup>191</sup> Ein anderes Beispiel: Der hohe Preis im Vergleich zur Konkurrenz wird dadurch "heruntergespielt", daß mit dem geringeren funktionalen Risiko argumentiert wird. In einer vorgelagerten Argumentationskette muß dazu das subjektive Risikobewußtsein geweckt bzw. beeinflußt werden.<sup>192</sup> Der Kommunikator muß sein Gegenüber dazu bringen, sich den Lösungsvorschlägen zu öffnen und seine Rationalität optimal einzusetzen. Er sollte also nicht versuchen, diese Rationalität "auszuschalten"!

Wesentliches Mittel der inhaltlichen Gestaltung ist auch die Verteilung der Sprecher- und Hörerrolle im Kommunikationsprozeß.<sup>193</sup> Eine "solution-pull-Stoßrichtung" und eine "Aushorch-Strategie" verlangt bspw., daß der Verkäufer häufiger die Sprecherrolle an den potentiellen Käufer übergibt. Als weiterer Gestaltungsparameter in diesem Zusammenhang, auf den hier aber nicht näher eingegangen werden soll, sei die Art der persönlichen Anrede der Verhandlungspartner erwähnt.<sup>194</sup>

Es sei an dieser Stelle nochmals auf das Zusammenspiel

---

<sup>191</sup> vgl. Kirsch/Schneider, IGM, S. 18

<sup>192</sup> also stärkere Wahrnehmung des funktionalen oder sozialpsychologischen Risikos zu Lasten des höheren finanziellen Risikos, vgl. Günter, Großanl., S. 129-130

<sup>193</sup> Scherer nennt dies die *Regulation* des Gesprächsablaufs, vgl. Scherer/Wallbott, S. 31; der Wechsel erfolgt neben verbalen ("was meinen sie dazu?") vor allem über nonverbale Zeichen (z.B. Blickkontakt, vgl. Abschnitt 6.3.2.4.2.)

<sup>194</sup> vgl. hierzu beispielsweise die einzelnen Arbeiten in Winter, Anredeverhalten, anschaulich auch Lauster, Menschenkenntnis, S. 61-64



von Inhalts- und Beziehungsebene hingewiesen: Die Art der Beziehung bestimmt die Art der Aufnahme von Informationsinhalten!<sup>195</sup> Ein zentrales Problem bei Verkaufsverhandlungen ist es, den Rezipienten dazu zu bringen, daß er den Ausführungen des Kommunikators richtig zuhört. Dies ist eine wesentliche Aufgabe der Form der persönlichen Kommunikation, die die sprachliche Vermittlung von Sachwissen "beseelt". Auf deren (non-verbale) Gestaltungsmöglichkeiten soll im folgenden eingegangen werden.

#### 6.3.2.4. Die formale Gestaltung des Kommunikationsprozesses

##### 6.3.2.4.1. Dimensionen der Persönlichkeit

Der Mensch ist ein semiotisches Wesen! Er selbst verfügt über Zeichenkörper, die er im Kommunikationsprozeß einsetzen kann. Wer redet, wirkt nicht nur mit dem gesprochenen Wort, sondern auch mit der Art, wie er spricht, mit seinem Äußeren, mit seiner ganzen Erscheinung.<sup>196</sup> Tritt der Verkäufer dem Verhandlungspartner gegenüber, so wirkt er zunächst mit seiner körperlichen Erscheinung.<sup>197</sup> Er *ist* in den Augen des Kommunikationspartners sein Körper. Erst wenn es ihm gelingt, seinen Körper zu steuern und zielorientiert zu gestalten, überspringt er die rein passive Rolle des Leibes und gebraucht ihn als Instrument.<sup>198</sup> Zahlreiche Autoren bieten Systematiken zu diesen Zeichensystemen

---

<sup>195</sup> vgl. Abschnitt 3.1.

<sup>196</sup> vgl. Wohlleben, Präsentationstechnik, S. 23, zu den Dimensionen der Körpersemiotik s. auch Beth/Pross, S. 88; man bedenke, daß bspw. bei der telefonischen Komm. diese Gestaltungsmöglichkeiten nicht gegeben sind, vgl. hierzu auch Berens, Telefongespräche, S. 402

<sup>197</sup> vgl. Bänsch, Kommunikation, S. 115

<sup>198</sup> zur Vertiefung der Gedanken des Umschlagens vom *leibhaftigen Körper sein* in *ein Körper haben* s. Plessner, *Conditio*, S. 56-74 u. S. 102-103



des menschlichen Körpers (die sie selten direkt als solche bezeichnen) an. Hier soll auf drei wesentliche Gestaltungsdimensionen eingegangen werden: Mimik, Gestik und Körperhaltung/-bewegung!<sup>199</sup>

a) Mimik:

"Das menschliche Gesicht ist ein bemerkenswertes Kommunikationsinstrument".<sup>200</sup> Dieses Instrument sollte der Repräsentant im selling center bei Verhandlungen nicht ungenutzt lassen. Zwar gibt es in der Literatur, der theoretischen und empirischen Forschung unterschiedliche Auffassungen darüber, ob Mimik vererbt und angeboren oder erlernt wird<sup>201</sup> - einig ist man sich jedoch darüber, daß der Gesichtsausdruck auch bewußt gesteuert werden kann. Im sozialen Lernprozeß lernt der Mensch "Darbietungsregeln", die es ihm erlauben, seine Mimik zu kontrollieren und zu steuern. So können vorhandene Gefühle via Mimik abgeschwächt, verstärkt oder als nicht vorhanden (=gefühllos) dargestellt werden oder durch das Vortäuschen anderer Gefühlsbewegungen überdeckt werden.<sup>202</sup> Da der Gesichtsausdruck andererseits wichtigstes wahrnehmbares (!) Zeichen für menschliche Emotionen ist, können mit der bewußten Anwendung der Darbietungsregeln durch eine Gestaltung der Mimik Gefühle vorgetäuscht werden. Das Gesicht scheint daher der geschickteste nonverbale Kommunikator zu sein und ist deshalb auch der beste "nonverbale Lügner": durch die Mimik können nicht nur Informationen zurückgehalten, sondern auch Gefühle assoziiert werden, die die Person in keiner Weise erlebt!<sup>203</sup>

---

<sup>199</sup> anders ausgedrückt: es geht um die Analyse nonverbaler-nonvokaler Kommunikation; die Pantomimik erhebt die Beherrschung dieser Zeichensysteme sogar zur Kunst, vgl. Burkart, Kommunikation, S. 28

<sup>200</sup> Andrew, Gesichtsausdruck, S. 43

<sup>201</sup> vgl. Scherer/Wallbott, Kommunikation, S. 40-41

<sup>202</sup> vgl. Ekman, Gesichtsausdruck, S. 52, auch Argyle, Interaktion, S. 101

<sup>203</sup> vgl. Ekman, Gesichtsausdruck, S. 52



Was kann diese Erkenntnis nun konkret für die persönliche Kommunikation im Investitionsgütermarketing bedeuten? Zum einen sollte der Träger der persönlichen Kommunikation seine Mimik zielorientiert einsetzen, z.B. zum Ausbau der Beziehungsebene. Berichtet ihm sein Gegenüber beispielsweise über für ihn wichtige Ereignisse, so kann der Verkäufer durch eine entsprechende Mimik angenehme Überraschung und reges Interesse ausdrücken (- auch wenn er diese "Neuigkeit" schon längst dank seiner Informationsgewinnung kennt oder sie ihn eigentlich gar nicht interessiert)! Verwendet er die richtigen mimischen Zeichenkörper, so wird - auch kulturübergreifend<sup>204</sup> - die beabsichtigte Bedeutung interpretiert. Zum anderen kann der Verkäufer aus dem Gesichtsausdruck seiner Verhandlungspartner auf deren Emotionen rückschließen (z.B. als Reaktion auf unterbreitete Problemlösungsvorschläge). Er erhält über die Mimik ein direktes Feed-back und gewinnt Informationen über seine Verhandlungspartner.<sup>205</sup>

b) Gestik:

Zahlreiche Untersuchungen beschäftigen sich mit der Bedeutung von Arm- und Handbewegungen während eines persönlichen Gesprächs. Aus der Fülle der interessanten Ergebnisse sei auf zwei für die persönliche Kommunikation relevante Aspekte hingewiesen:

1. im Gespräch sollte eine Gruppe von Handbewegungen,

---

<sup>204</sup> vgl. die Untersuchungen von Ekman (Gesichtsausdruck, S. 54-56); dies ist vor allem für das internationale Investitionsgütermarketing relevant!

<sup>205</sup> vgl. Wehowsky, Reden, Weinberg, Komm., S. 184; interkulturelle Besonderheiten hinsichtlich der Darbietungsregeln erschweren dies oft; die Japaner bspw. maskieren oft ihre negativen Gefühle mit höflichem Lächeln, vgl. Ekman, Gesichtsausdruck, S. 56



die *Illustratoren*, kontrolliert eingesetzt werden.<sup>206</sup> Illustratoren sind Akte, die eng mit der Phrasierung und dem Kommunikationsinhalt zusammenhängen.<sup>207</sup> Je nach ihrer Funktion im Gespräch lassen sich verschiedene Typen von Illustratoren unterscheiden, z.B. Bewegungen, die den Rhythmus eines Ereignisses abbilden, die eine räumliche Relation abbilden uvm.<sup>208</sup> Illustratoren sind i.d.R. ikonische Zeichen, da sie eine (Struktur-) Ähnlichkeit zwischen Zeichenkörper und Zeicheninhalt aufweisen. Sie sind vor allem ein wichtiges Gestaltungsmittel der persönlichen Kommunikation, da sie vom Verkäufer erlernt werden können, dazu dienen, verbale Botschaften erklären zu helfen und dazu beitragen, den Verhandlungsführer zum "dominanten Partner" in der persönlichen Interaktion werden zu lassen.<sup>209</sup>

2. Gestik ist ein kulturspezifisches Zeichensystem, d.h. Hand- und Armbewegungen im persönlichen Gespräch sind von Kultur zu Kultur unterschiedlich codiert und haben unterschiedlich starke Bedeutung.<sup>210</sup> Deshalb sollten sich die Repräsentanten gerade bei Verhandlungen mit ausländischen Abnehmern über spezifische Gestiken informieren, die eine von der eigenen Kultur abweichende konnotative Qualität besitzen.<sup>211</sup>

---

<sup>206</sup> zu den sonstigen von Verhaltensforschern unterschiedenen Typen s. Ekman/Friesen, Handbewegungen, S. 111-117, Niederer, Kommunikation, S. 208

<sup>207</sup> vgl. Ekman/Friesen, Handbewegungen, S. 112

<sup>208</sup> vgl. Ekman/Friesen, Handbewegungen, S. 113-114; Scherer/Wallbott, Komm., S. 27

<sup>209</sup> vgl. Ekman/Friesen, Handbewegungen, S. 113, Weinberg, Marktkomm., S. 17-18

<sup>210</sup> Südtaliener gestikulieren bspw. mehr als Engländer und erreichen mit zunehmender Möglichkeit der Gestikulation bessere Kommunikationserfolge; Japaner drücken bestimmte Handlungen, Begriffe etc. durch andere Gesten aus als z.B. Deutsche, vgl. Scherer/Wallbott, Komm., S. 105, Ekman/Friesen, Handbewegungen, S. 118, Eco, Semiotik, S. 31+41

<sup>211</sup> vgl. auch Rösch/Segler, Kommunikation, S. 9-10



c) Körperhaltung und Körperbewegungen:

Unter Körperbewegungen werden raum-zeitlich extensive Bewegungen verstanden, an denen der gesamte Körper beteiligt ist.<sup>212</sup> Umfangreiche Forschungsarbeiten liegen in diesem Zusammenhang zur Körperhaltung (nur auf eine Person bezogen) und zur Körperorientierung (in einer vis-a-vis-Interaktion, relativ zum Interaktionspartner) vor.<sup>213</sup> Es wäre unmöglich, die zahlreichen Erkenntnisse bezüglich der Körperbewegungen an dieser Stelle zu reproduzieren. Stattdessen sollen thesenartig einige auch empirisch überprüfte Aussagen getroffen werden, die für die persönliche Kommunikation in Verhandlungssituationen von hoher Relevanz sind:

- Anders als das Gesicht (s. Mimik) ist die Sprache der Körperbewegungen ehrlicher. Aus Bewegungen und Haltungen des Körpers "sickern" Informationen darüber durch, wie man sich fühlt.<sup>214</sup>
- Während durch Mimik vor allem die Art persönlicher Emotionen ausgedrückt wird, wird die Intensität des empfundenen Gefühls eher durch die Körperhaltung mitgeteilt.<sup>215</sup>
- Die Körperorientierung ist ein valider Indikator für die Art der Beziehung zwischen den Gesprächsteilnehmern.<sup>216</sup> Eine vis-a-vis-Orientierung (im Gegensatz zu einer Parallel-Orientierung) deutet z.B. auf einen Austausch von Informationen oder Gefühlen hin. Die Kommunikationspartner müssen in dieser Haltung miteinander stärker interagieren.<sup>217</sup> Debattieren zwei

---

<sup>212</sup> vgl. Scherer/Wallbott, Kommunikation, S. 146

<sup>213</sup> dies ist insbes. der Untersuchungsgegenstand der Kinesik, vgl. Birdwhistell, S.192 u. S. 199

<sup>214</sup> vgl. Scherer/Wallbott, Komm., S. 149

<sup>215</sup> vgl. Weinberg, Marktkomm., S. 20 + 27

<sup>216</sup> vgl. Scherer/Wallbott, Komm., S. 150; Scheflen, Körperhaltung, S. 166, Kapff, Gesprächstechn., S.848

<sup>217</sup> vgl. Scheflen, Körperhaltung, S. 169



Subgruppen (z.B. buying- und selling center), so zeichnen sie sich oft durch eine "intra-Kongruenz" und eine "inter-Nichtkongruenz" in ihren Haltungs-konfigurationen aus.<sup>218</sup>

"Heiße" Verhandlungen im Investitionsgütermarketing können durch eine positivere Gestaltung dieser Kommunikationsform "beseelt" werden. Die Mitglieder des selling center könnten gerade dann bewußt eine zu den potentiellen Käufern kongruente Körperhaltung einnehmen. Sie würden damit ein Zeichen setzen, daß sie trotz der unterschiedlichen inhaltlichen Standpunkte die grundsätzlich positive Beziehung fortsetzen wollen.<sup>219</sup>

- Einstellungsänderungen und Aufbesserungen des eigenen Images werden eher erreicht, wenn der Kommunikator eine "offene" Körperhaltung zeigt (Arme und Beine nicht eng verschränkt, leicht vorgebeugter Oberkörper etc.) und/oder die Körperhaltung seines Gegenübers imitiert.<sup>220</sup>

- Nicht nur verbal, sondern auch durch eine Änderung der Körperhaltung kann der Gesprächsablauf gesteuert werden. Ein Konferenzteilnehmer, der sich rauchend immer mehr in seinem Stuhl zurücklehnt und ruhig zuhört, während ein anderer seinen Standpunkt darlegt, wird sich bald dazu entscheiden, seine Ansichten vorzutragen und dies dann mit einem Wechsel seiner Körperhaltung einleiten.<sup>221</sup> Auch Handlungen wie zur Toilette gehen, Zigaretten holen oder ein Telefongespräch führen sind Markierungen, die es dem Kommunikator ermöglichen, als "Zurückkehrender" eine andere Rolle einzunehmen.

---

<sup>218</sup> vgl. Scheflen, Körperhaltung, S. 171

<sup>219</sup> so auch das Verhalten bei guten Freunden in Meinungsverschiedenheiten, vgl. Scheflen, Körperhaltung, S. 171

<sup>220</sup> vgl. Scheflen, Körperhaltung, S. 149-150

<sup>221</sup> vgl. Scheflen, Körperhaltung, S. 161-162



- Hoch-autoritäre Personen zeigen weniger Variabilität und größere Rigidität in ihren Kopf- und Körperhaltungen<sup>222</sup>; untergeordnete männliche Personen zeigen selten eine Körperhaltung wie das Zurücklehnen im Sessel, wenn sie einen Mann mit höherem Status von etwas überzeugen wollen.<sup>223</sup>

Neben den genannten drei Dimensionen zeichnet auch der Duft eine Person aus. Gerade bei der persönlichen Kommunikation, in der sich Sender und Empfänger räumlich näher kommen, spielt der Geruchssinn eine wichtige Rolle für die Einschätzung einer Person.<sup>224</sup> Geruchsreize verlaufen direkt ins sogenannte *limbische System* des Gehirns, wodurch Gefühle wie Sympathie bspw. stark beeinflusst werden.<sup>225</sup> Keine Frage, daß daher unangenehme Körpergerüche zu vermeiden sind. Aber auch an eine positive Gestaltung dieses Zeichensystems sollte gedacht werden.

Diese kurzen Ausführungen sollen als Anstoß verstanden werden, die inkarnierten Verhaltensweisen in Verhandlungssituationen einmal bewußt wahrzunehmen, ihren eigentlichen Sinn und ihre Funktion zu hinterfragen, sie gezielt einzusetzen und den Kommunikationsprozeß auch einmal entgegen den üblichen Normen zu gestalten. Gerade gegenüber "Vertretern" haben viele Menschen (auch die eines buying center) bestimmte Erwartungen<sup>226</sup> hinsichtlich ihrer Person. Warum nicht in der persön-

---

<sup>222</sup> so die Untersuchungen von Herb und Elliott, vgl. Scherer/Wallbott, Komm. S. 150

<sup>223</sup> vgl. Scheflen, Körperhaltung, S. 152

<sup>224</sup> zu diesen *olfaktorischen Zeichen* s. auch Eco, Semiotik, S. 30

<sup>225</sup> vgl. anschaulich Koch, Duft, S. 6 (auch weitere Lit.-Hinweise); zur physiologischen Begründung s. Schmidt/Thews, Physiologie, S. 148-156 u. S. 335

<sup>226</sup> Hannappel/Melenk sprechen von *Partnerhypothesen* (Alltagssprache, S. 55), Watzlawick von *Beziehungsaspekt*; vgl. auch die Untersuchungsergebnisse von Schoch, Interaktion, S. 223-225 u. S. 266-267



lichen Kommunikation diese Stereotypen einmal sanft durchbrechen, um sich von anderen positiv abzuheben?

#### 6.3.2.4.2. Räumliche und zeitliche Dimension

Der Frage, wo eine Verhandlung stattfinden soll, wird vielfach zu wenig Bedeutung beigemessen. Die semiotische Bedeutung der Architektur (besonders die Sekundärfunktionen)<sup>227</sup> und der Ausstattung des Verhandlungsraumes sollte nicht unterschätzt werden.<sup>228</sup> Viele Verhandlungen können in angenehmer, die Beziehungsebene stärkender Atmosphäre stattfinden, z.B. in speziell dafür eingerichteten (und zwar nicht im Büroraum-Stil!) Räumen<sup>229</sup> oder - wenn die Besprechung am Firmensitz des Kunden stattfindet - beim Essen in einem guten Restaurant. Besser als durch Worte können durch solche Zeichen Ziele wie *Ansehen schaffen* oder *aushorchen* erreicht werden. Der Verfasser weiß bspw. von einem Großunternehmen, das Seminare und größere Sitzungen in den entsprechend gestalteten Räumen einer eigenen Villa abhält. Doch auch auf einfachere Weise (z.B. durch Pflanzen, Beleuchtung, Farbgestaltung, Möblierung, Teppische, Kunstobjekte uvm.) kann ein Verhandlungsraum "ästhetisch" gestaltet werden.<sup>230</sup>

Die Sitzordnung stellt eine wesentliche Dimension der räumlichen Detailgestaltung dar.<sup>231</sup> Die Kreisform ist Zeichen dafür, daß jeder Teilnehmer das gleiche Recht auf Partizipation hat. Bei anderen Formen (Oval, Dreieck, Rechteck) ist die Sitzposition, die sich ein

---

<sup>227</sup> vgl. Eco, Zeichen, S. 43-44

<sup>228</sup> vgl. Revers/Perrez, Beratungsgespräch, S. 21, Bänsch, Kommunikation, S. 111

<sup>229</sup> vgl. zu den einzelnen Gestaltungsmöglichkeiten eines Raumes Bänsch, Kommunikation, S. 111 - 113

<sup>230</sup> vgl. auch Waldmann, Büro

<sup>231</sup> zur Bedeutung der Sitzordnung s. auch Niederer, Kommunikation, S. 209-210, Argyle, Interaktion, S. 95-96



Teilnehmer selbst auswählt (oder die man ihm zuweist!), ein Zeichen für die Rolle, die er sich erhofft bzw. die von ihm erwartet wird.<sup>232</sup> In ihren Zielen konfliktäre Interaktionspartner (so oft Käufer und Verkäufer) setzen sich i.d.R. gegenüber, kooperative Partner haben die Tendenz, sich nebeneinander oder diagonal zueinander zu setzen. Die Platzierung eines Teilnehmers innerhalb einer Versammlung bietet somit die Möglichkeit, seine Stellung zu anderen Teilnehmern auszudrücken.<sup>233</sup> Es ist wahrscheinlich, daß man einige männliche Mitglieder der eigenen Gruppe zwischen einem männlichen Besucher und weiblichen Mitgliedern der Gruppe antrifft.<sup>234</sup> Auch diese unbewußten Verhaltensweisen können bei der persönlichen Kommunikation einmal bewußt (anders) gestaltet werden.

Die *Proxemik* versucht zu erklären, daß ein bestimmter räumlicher Abstand zwischen zwei Menschen eine bestimmte soziale Einstellung signalisiert.<sup>235</sup> Je nach Entfernung lassen sich beispielsweise bestimmte Interaktionstypen unterscheiden<sup>236</sup>. Man geht davon aus, daß es für bestimmte Konversationen jeweils einen optimalen Abstand gibt. Kutschker bestätigt die Bedeutung der räumlichen Distanz für den Verhandlungsverlauf, weist aber auch auf die Probleme eindeutiger Schlußfolgerungen hinsichtlich der Verhandlungseffizienz hin.<sup>237</sup> Die "Gesetzmäßigkeiten" der interpersonellen räumlichen Distanz kann der Leser selbst überprüfen, indem er sich im Gespräch auf ein Mitglied seiner Gruppe immer näher zubewegt und das sich entwickelnde Barrieren bildende

---

<sup>232</sup> vgl. Kendon, Verhalten, S. 210, auch Kutschker, Verhandlungen, S. 189-190

<sup>233</sup> vgl. Kendon, Verhalten, S. 212, auch Bänsch, Komm., S. 112

<sup>234</sup> vgl. Scheflen, Körperhaltung, S. 167

<sup>235</sup> vgl. Eco, Zeichen, S. 43, Mehrabian/Friar, Körperhaltung, S. 176, s. auch Scherer, Beobachtung, S. 91-93

<sup>236</sup> vom *Intimabstand* bis zum *formellen Abstand* von mehr als drei Metern, so z.B. nach Hall, vgl. Kendon, Verhalten, S. 211-212

<sup>237</sup> vgl. Kutschker, Verhandlungen, S. 192



Verhalten beobachtet (z.B. Arme verschränken, seitliches Drehen).<sup>238</sup> Geht die Entfernung zwischen den Verhandlungspartnern gegen Null, so wird die (im Investitionsgütermarketing bisher wohl unübliche) Kommunikation über den taktilen Kommunikationskanal möglich. Auch die mit diesem Medium bestehenden Möglichkeiten sollten genutzt werden (z.B. intensivere Begrüßung und Verabschiedung). Manche uns fremde Kulturkreise kommunizieren gerade über diesen Kanal intensiver. Bei einer größeren Distanz gewinnt speziell der visuelle Kanal, hier speziell der Blickkontakt, an Bedeutung. Blickzuwendung bzw. -abwendung sind insbesondere wichtige Signale bei der Übergabe der Sprecherrolle und der Bereitschaft des Hörers, diese zu übernehmen.<sup>239</sup> Ein häufigerer Blickkontakt vermittelt dem Sprecher überdies das Gefühl von höherem Status, da er sich einflußreicher fühlt.<sup>240</sup> Generell sollten Sitzordnung und räumliche Distanz so gewählt werden, daß möglichst viele Zeichensysteme (und Kommunikationskanäle) genutzt werden können.

Die persönliche Kommunikation im Rahmen einer Verhandlung hat auch eine zeitliche Dimension. Die Tageszeit sollte so gewählt werden, daß die Interaktionspartner sich in den ergothropen Phasen ihrer physiologischen Leistungsbereitschaft befinden.<sup>241</sup> Ist dies nicht möglich, so ist "zur Kompensation" z.B. ein entsprechender räumlicher Rahmen (z.B. Restaurant zur Mittagszeit) aufzusuchen.

Je nach Komplexität des Verhandlungsthemas ist die Dauer einer Sitzung anzusetzen. Das Gespräch sollte

---

<sup>238</sup> vgl. Schefflen, Körperhaltung, S. 168, zu den kulturellen Unterschieden s. Niederer, Komm., S. 209

<sup>239</sup> vgl. Scherer/Wallbott, Kommunikation, S. 31

<sup>240</sup> vgl. Mehrabian/Friar, Körperhaltung, S. 176, zu weiteren Funktionen des Blickkontakts s. Weinberg, Marktkomm., S. 97-99

<sup>241</sup> also z.B. zwischen 9 u. 12 Uhr oder 16 u. 20 Uhr, vgl. Hentze, Personal2, S. 209-210



weder zu kurz noch zu lange dauern. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang zwei Extreme zu vermeiden:

1. "Marathonsitzungen": Sitzungen über mehr als fünf Stunden verlieren an Effizienz. Solche "überdehnten" Verhandlungen werden als unangenehm empfunden und belasten besonders stark die Beziehungsebene.

2. "Abstecher": auch wenn man gerade in der Nähe ist und noch 20 Minuten Zeit hat: diese Zeit sollte *nicht* für einen Abstecher beim Verhandlungspartner genutzt werden, da erstens in solch kurzen Zeiträumen nichts wesentliches besprochen werden kann und da zweitens eine spezielle Vorbereitung des Besuches nicht möglich ist. Die gründliche Vorbereitung eines Meetings (Ziele, Vorgehensweise, nötige Informationen etc.) ist unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation. Motto: lieber sich "rar" machen, als den Interaktionspartner zu "nerven"!

Generell ist die Zeit der Verhandlungspartner (ebenso wie die eigene) ein knappes Gut, das nicht verschwendet werden sollte! Qualität und Intensität der Kommunikation geht vor Quantität! In diesem Zusammenhang sei die Pünktlichkeit angesprochen: Auch sie ist ein nichtverbalen Träger von Botschaften.<sup>242</sup>

Abschließend sei die triviale Bemerkung erlaubt, daß längere Verhandlungssitzungen durch Pausen aufgelockert werden können. Diese dienen einerseits der physischen und psychischen Erholung, bieten dem Kommunikator aber andererseits auch die Möglichkeit, bei einem kleinen Imbiß die Beziehungsebene durch informelle, nicht-aufgabenbezogene Gespräche zu festigen und Konflikte durch Metakommunikation zu beseitigen (vgl. Abschnitt 3.2.).

---

<sup>242</sup> und zwar kulturabhängig mit verschiedener Bedeutung versehen, s. Niederer, Kommunikation, S. 210-211, auch Rösch/Segler, Kommunikation, S. 21



#### 6.3.2.4.3. Kleidung, Accessoires und sonstige Gestaltungsdimensionen

*Kleider machen Leute* - auch bei der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing! Die Kleidung ist eines der wichtigsten semiotischen Systeme des Menschen. Gerade bei der ersten Begegnung, in der die Interaktionspartner noch kaum Informationen übereinander haben, ist das Gegenüber seine Kleidung.<sup>243</sup> Die Mitglieder des selling center sollten sich also bewußt machen, was ihr Zeichenkörper *Kleidung* über sie und das von ihnen repräsentierte Unternehmen aussagt!<sup>244</sup> Eine bestimmte Kleidung ist Zeichen für bestimmte Einstellungen, für eigene Werte, für einen Lebensstil.<sup>245</sup> Kleidung deutet auf Fähigkeiten hin, vermittelt Seriosität, schafft Vertrauen.

Die "Berufskleidung" von Außendienstmitarbeitern ist allzu oft der unauffällige, leicht vornehme blaue Anzug mit Krawatte. Diese Kleidung ist ein spezielles semiotisches System mit eigenen Regeln, bei deren grober Verletzung man Gefahr läuft, von den Interaktionspartnern mit Sanktionen belegt zu werden. Aber dennoch: die bewußte, zielorientierte Gestaltung der persönlichen Kommunikation gebietet es, mit diesen Regeln zu spielen und sie sanft zu durchbrechen. Investitionsgütermarketing braucht keine (Kleidungs-)Revolution, aber eine Faszination! Warum nicht eine dezente Fliege statt Krawatte, warum nicht einmal auffälligere Farben,

---

<sup>243</sup> einfaches Beispiel: Ein bestimmter weißer Kittel genügt, und jemand ist Arzt.

<sup>244</sup> Kleidung kann sogar zu einer "Unternehmensphilosophie" werden, z.B. Mc Donalds-Dress, "Krawattenlos" als Zeichen für "unbürokratischen, leistungsorientierten Führungsstil" etc.; der Leser denke in diesem Zusammenhang auch an die Funktionen eines *corporate design*

<sup>245</sup> vgl. auch Bänsch, Kommunikation, S. 116, Argyle, Interaktion, S. 98



warum nicht ein besonders weibliches Kleid? Gerade ungewöhnliche Darstellungsweisen und seltene Formen erfahren mehr Aufmerksamkeit als das "unauffällig Übliche".<sup>246</sup> Andererseits sollte der Kommunikator seine Verhandlungspartner in Kleidung und Aufmachung nicht "ausstechen"! In Abhängigkeit von der fachlichen (kaufm./techn.) oder hierarchischen Stellung kann eine "anpassende Kostümierung"<sup>247</sup> ratsam sein. Der Verhandlungspartner muß den Eindruck behalten, daß der Verkäufer angenehm gut gekleidet war; er muß sich nicht daran erinnern, wie genau dieser gekleidet war.<sup>248</sup>

Ähnlich gestaltungsfähig sind die Accessoires des Kommunikators. In manchen Branchen erwartet der Verhandlungspartner geradezu den Aktenkoffer oder die Muster tasche, die eine unerschöpfliche Quelle erdrückender Informationsmaterialien darstellen. Es ist ein besonderes Zeichen, wenn der Repräsentant einmal "frei" kommt, "nur" um sich über das Problem zu informieren! Oder wie positiv kann es eine Beziehung beeinflussen, wenn er am Geburtstag einer Verhandlungspartnerin nur aus diesem Anlaß mit einem Blumenstrauß vorbeikommt.

Faszinierend und äußerst nützlich sind technische Hilfsmittel bei der Verhandlungsführung, wie z.B. Diaprojektoren (Dias von Referenzproblemlösungen!), Overheadprojektoren etc.. Gerade audiovisuelle Medien (z.B. Video, Bildplatte) und mobile Datenterminals, die den Abruf aktuellster Informationen aus dem Stammhaus ermöglichen,<sup>249</sup> untermauern die fachliche Kompetenz der Verhandlungspartner und dienen der "Beseelung" des

---

<sup>246</sup> vgl. Wohlleben, Präsentationstechnik, S. 77-78, auch Weinberg, Marktkomm., S. 109-110

<sup>247</sup> Bänsch, Kommunikation, S. 116

<sup>248</sup> die Bewußtseinsschwelle sollte also nicht überschritten werden

<sup>249</sup> da Entscheidungen oft unter Zeitdruck gefällt werden müssen, ist dies von besonderem Vorteil, vgl. Huber, Entscheidung, S. 166-167



Kommunikationsprozesses.<sup>250</sup> Die Technik an sich ist schon "werbewirksam" (heute noch!), die direkte Verfügbarkeit der Informationen beschleunigt u.U. den gesamten Verhandlungsprozeß!<sup>251</sup> Doch auch weniger aufwendige technische Hilfsmittel können der Gestaltung des Meetings dienlich sein (z.B. Wandtafeln, Magnettafeln etc.).

#### 6.3.2.5. Zusammenhänge zwischen den Gestaltungsdimensionen

Restriktionen des Arbeitsumfangs und der Zeit verbieten dem Verfasser eine ausführliche Analyse der Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Detailgestaltung. Es sei aber darauf hingewiesen, daß die einzeln aufgezeigten Dimensionen im Kommunikationsprozeß nicht isoliert gesehen werden dürfen.<sup>252</sup> Zum einen bestehen erfahrungsgemäß Korrelationen zwischen den Parametern,<sup>253</sup> zum anderen müssen die einzelnen Zeichensysteme sinnvoll aufeinander abgestimmt werden, damit das Verhalten des Verkäufers überzeugend und auch natürlich wirkt. Der Mensch interagiert und kommuniziert immer auf vielen Kanälen mit vielen Zeichensystemen gleichzeitig.<sup>254</sup> Weinberg zeigt beispielhaft, wie durch eine bestimmte Konfiguration von Mimik, Gestik und Körperhaltung Emotionen vermittelt werden.<sup>255</sup> Bei der Kompo-

---

<sup>250</sup> vgl. zur Bedeutung der neuen Kommunikationstechniken für das IGM auch Brepohl, Kommunikation, S. 440-446, s. auch o.V., Handelsvertreter, S. 18

<sup>251</sup> eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse mobiler Datenterminals findet sich in o.V., Computer, S. 58

<sup>252</sup> zur Notwendigkeit eines integrativen Ansatzes s. auch Ekman/Friesen, Handbewegungen, S. 109, Scherer/Wallbott, Komm., S. 150

<sup>253</sup> so z.B. zwischen Gestik und Sprechen, vgl. Scherer/Wallbott, S. 104, Scherer, Beobachtung, S. 95-96

<sup>254</sup> persönliche Kommunikation ist also *polysemiotisch*

<sup>255</sup> vgl. Weinberg, Marktkomm., S. 169



sition dieser einzelnen Dimensionen zeigt sich die Qualität der persönlichen Kommunikation und die Qualifikation ihrer Träger. Wichtig ist die Überlegung, ob der Kommunikator nicht versuchen könnte, Schwächen in dem einen semiotischen System (z.B. relativ "steife" Körperhaltung, sprachlich-rhetorische Schwächen) durch Stärken in den anderen Systemen (z.B. Kleidung, Mimik und Gestik) zu kompensieren.<sup>256</sup> Die Möglichkeiten der Kompensation bewirken u.U., daß auch Frauen von arabischen Abnehmern als "vollwertige Verhandlungspartner" angesehen werden. Da die gleichen Inhalte der persönlichen Kommunikation durch unterschiedliche Kommunikationsformen vermittelt werden können, ist eine solche Kompensation grundsätzlich möglich.

Bei der persönlichen Kommunikation taucht oftmals das Problem der Uneindeutigkeit einzelner Zeichen auf: Einem Zeichenkörper können verschiedene Bedeutungen zugeordnet werden, und die vom Sender intendierte Bedeutung wird vom Empfänger nicht erkannt.<sup>257</sup> Generell besteht bei einem Rezipienten von Informationen die Tendenz, die wahrgenommenen Zeichen zu strukturieren und zu ergänzen.<sup>258</sup> Auch wenn beispielsweise optische und akustische Zeichen nicht die gleichen Informationen zur gleichen Zeit beinhalten, besteht die Gefahr, daß eine der empfangenen Informationen (vielleicht die wichtigere) abgefiltert wird.<sup>259</sup> Diesen Gefahren können die Mitglieder des selling center dadurch begegnen, daß sie die ihnen zur Verfügung stehenden Zeichensysteme redundant einsetzen. Redundanz ist wichtig für eine fehlerfreie Kommunikation. Empirische Studien haben gezeigt, daß eine Entschlüsselung von Zeichen umso besser erfolgt (im Sinne eines Verstehens der Botschaft

---

<sup>256</sup> das dies generell möglich ist zeigt Scherer, Komm., S.19 u. 26

<sup>257</sup> vgl. die Beispiele bei Eco, Zeichen, S. 46-48

<sup>258</sup> vgl. Coenenberg, Komm., S. 68-69, auch Howard/Sheth betonen beispielsweise den Einfluß von Einstellungen auf die Wahrnehmung

<sup>259</sup> vgl. Wohlleben, Präsentationstechnik, S. 46-47



so, wie der Sender sie verstanden haben möchte), je mannigfaltiger die Codierung ist.<sup>260</sup> Es genügt beispielsweise nicht, von *Zuverlässigkeit* zu sprechen - man muß sie auch durch Auftreten, Verhalten etc. kommunizieren!<sup>261</sup> Zum "Aushorchen" darf man nicht nur Fragen stellen - man muß die gewünschten Informationen auch aus anderen Zeichen "ablesen". Gerade zur Vermittlung von *Vertrauenswürdigkeit* ist dabei auf die Vermeidung von *Kanaldiskrepanz* <sup>2624</sup> zu achten. "Die gesetzten Zeichen müssen beim Empfänger widerspruchsfrei ankommen! Andernfalls werden dissonante Informationen aufgenommen."<sup>263</sup>

Speziell innovative Kommunikationsformen, die die Regeln der Entsprechung zwischen Zeichenkörper und Zeicheninhalt durchbrechen,<sup>264</sup> müssen stark redundant kommuniziert werden, damit sie richtig aufgenommen und verstanden werden.<sup>265</sup> Allgemein bekannt ist beispielsweise, daß der Lernerfolg durch gleichzeitiges Hören und Sehen (akustischer und visueller Kommunikationskanal) erhöht werden kann: Audio-visuelle Hilfsmittel garantieren somit, daß der Verhandlungspartner mehr von den dargebotenen Informationen behält.<sup>266</sup>

Abschließend sei noch einmal der Prozeßcharakter der persönlichen Kommunikation betont. Gerade bei der ersten Begegnung zwischen den Repräsentanten der anbietenden und nachfragenden Unternehmung stellt die Art der Gestaltung der aufgezeigten Detaildimensionen den

---

<sup>260</sup> vgl. Rützel, Mehrfachverschlüsselung, S. 1 u. S. 17

<sup>261</sup> vgl. das "Negativ-Beispiel" bei Roth, Anlagen, S.196

<sup>262</sup> "Übermittlung von Zeichen mit widersprüchlichen oder einander ausschließenden Bedeutungen in verschiedenen Kanälen", Scherer/Wallbott, Komm., S.24, s. auch die Arbeit von Bugental/Kaswan/Love, Widersprüche

<sup>263</sup> Bänsch, Kommunikation, S. 117

<sup>264</sup> vgl. Eco, Zeichen, S. 45

<sup>265</sup> vgl. Teigeler, Kommunikation, S. 222

<sup>266</sup> vgl. z.B. Wohlleben, Präses.-technik, S.50-52 u. S. 69



"Input" dar, der als vorläufigen "Output" des Kommunikationsprozesses den oft beschworenen *ersten Eindruck* beim Verhandlungspartner erzeugt.<sup>267</sup> Die durch die Persönlichkeit des Partners intervenierenden Variablen kann der Kommunikator oft nicht erkennen, geschweige denn selbst gestalten. Als steuerbar und im Anschluß an die Erfahrungen einer Verhandlungssitzung oder sogar während eines Meetings (Interaktion mit direktem Feedback!) als immer wieder neu gestaltbar erweisen sich hingegen die genannten Kommunikationsdimensionen.

Schließlich deutet auch die zu beobachtende Konvergenz der kommunikativen Verhaltensweisen bei den Verhandlungspartnern auf den starken interaktiven Prozeßcharakter der persönlichen Kommunikation hin.<sup>268</sup>

### 6.3.3. Zusammenfassung der Gestaltungsdimensionen zu einem *personal-selling-Mix*

Die getrennte Analyse der einzelnen Gestaltungsdimensionen der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing soll in eine synoptische Betrachtung münden. Ähnlich wie die allgemeinen Marketinginstrumente synergetisch in einem *Marketing-Mix* zusammenfinden, lassen sich die erläuterten Instrumente der persönlichen Kommunikation in einem *personal-selling-Mix* zusammenfassen. Dieses *personal-selling-Mix* hat den Charakter eines aktionistischen Subsystems. Die stimmige Gestaltung der einzelnen Instrumente dieses "kleinen Marketing-Mixes" und seine formale und inhaltliche Abstimmung mit den determinierenden Größen beeinflußt letztlich den Erfolg der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing. Die folgende Abbildung versucht die Zusammenhänge zu veranschaulichen.

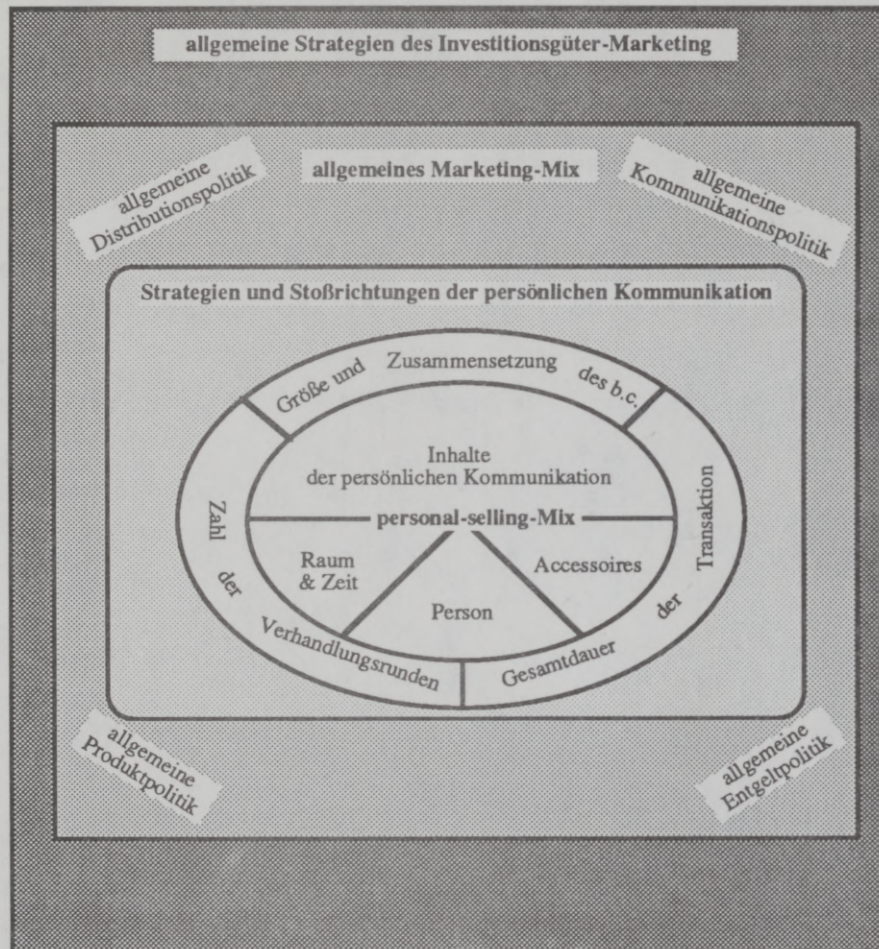
---

<sup>267</sup> auch Sympathie, Statusdimensionen etc. werden hierdurch determiniert, vgl. Scherer/Wallbott, Komm., S.32

<sup>268</sup> vgl. Scherer/Wallbott, Kommunikation, S. 24



Abb. 6:  
Das personal - selling - Mix im Investitionsgütermarketing



Der Kommunikator muß damit rechnen, im fortschreitenden Gesprächsverlauf das angestrebte Mix (speziell die inhaltliche Gestaltung) umgestalten zu müssen. Dies verlangt von ihm - bei aller Sorgfalt der Planung - eine hohe Flexibilität.<sup>269</sup> Die Planung eines personal-selling-Mixes verhindert aber, daß der Repräsentant sich durch die Verhandlung völlig "durchwursteln" muß.

Die sicherlich sehr anspruchsvolle Aufgabe einer weitergehenden (auch empirischen) Untersuchung wäre es, möglichst optimale Gesamtkonstellationen von Strategien und Mixes in Abhängigkeit vom situativen Kontext zu eruieren.

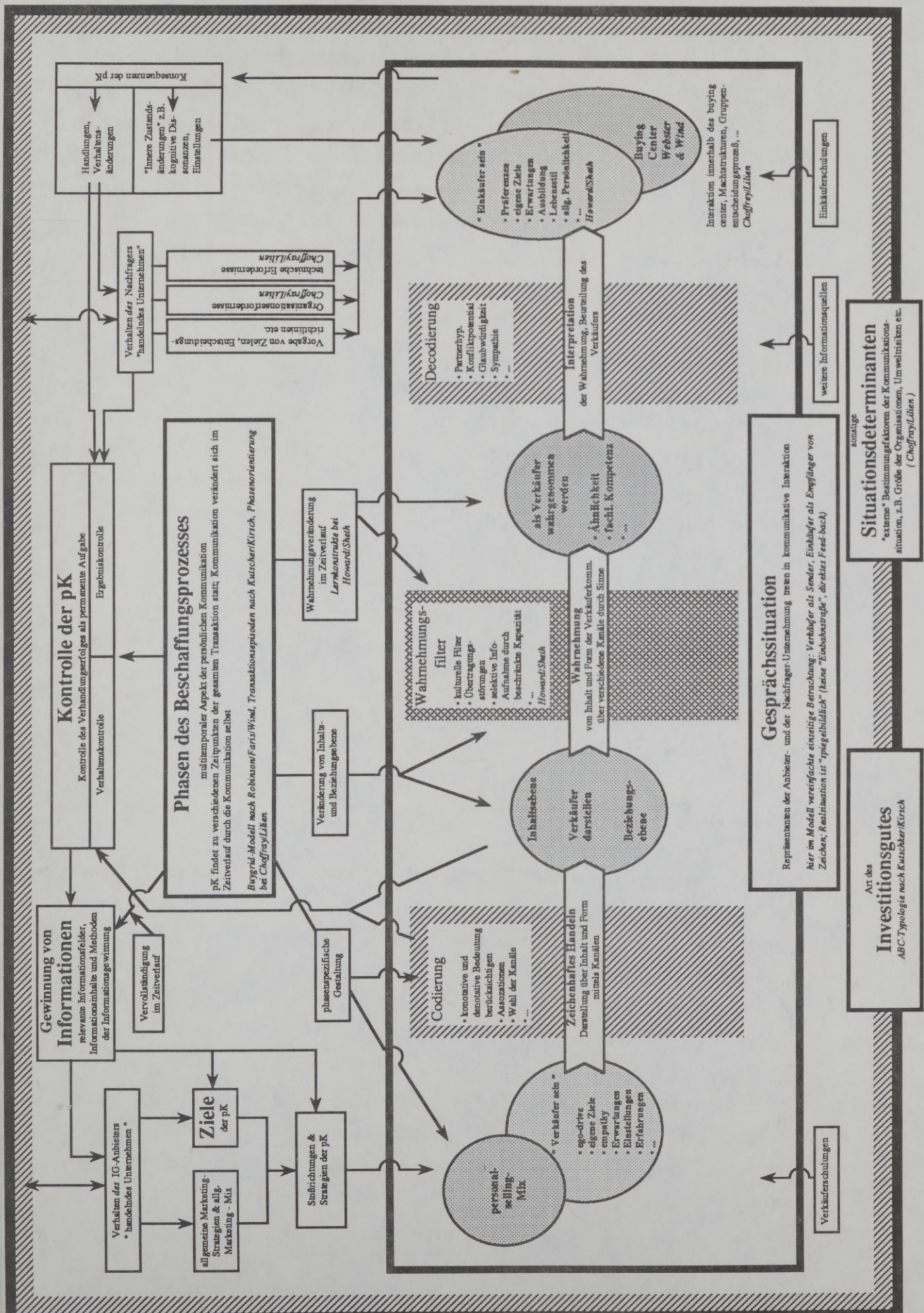
<sup>269</sup> vgl. auch Rudolphi, AD, S. 39



## 7. Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem komplexen Modell der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing

Die Analyse der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing soll durch die (graphisch dargestellte) Zusammenfassung der einzelnen Untersuchungsschritte abgeschlossen werden. Die wesentlichen, in der Arbeit erörterten Aspekte sind somit in der folgenden Abbildung festgehalten. Die in *Kursivschrift* erwähnten Autoren haben sich mit den jeweiligen Problembereichen besonders befaßt: Das Modell versucht, deren Überlegungen zu integrieren.







Die persönliche Kommunikation ist eingebunden in eine Fülle von gestaltbaren und nicht gestaltbaren Rahmenbedingungen. Die unmittelbaren Interaktionspartner sind Einkäufer und Verkäufer: Erfahrungen, Motive, persönliche Ziele, Gruppeneinflüsse uvm. bestimmen ihr Wesen. Diese Einflüsse sind für einen Kommunikationspartner nicht hinreichend erkennbar. Die Wahrnehmung über die verschiedenen Kommunikationskanäle vermittelt ihm aber jeweils ein Bild seines Gegenübers. Für ihn erscheint sein Verhandlungspartner in einer bestimmten Art als Käufer bzw. Verkäufer. Wahrnehmungsfilter (z.B. kultureller Art) beeinflussen die Wahrnehmung. Die von dem einen Interaktionspartner wahrgenommenen Zeichen können von dem anderen bewußt gestaltet werden. Er stellt so einen (Ver-)Käufer dar. Durch die Art der Gestaltung kann er versuchen, für die gewünschte Art der Wahrnehmung (die er direkt nicht beeinflussen kann) beim Partner zu sorgen. Hierzu muß er sich vor allem an den vom Partner und dessen Organisation gezeigten Aktions- und Reaktions-/Feedback-Zeichen orientieren. Dieses Feedback zeigt ihm, ob er seine Ziele erreicht hat und ob die gewählte Gestaltung die richtige war, um die beabsichtigte Wahrnehmung zu erzeugen. Ist dies nicht der Fall, so kann er versuchen, den Kommunikationsprozeß besser zu gestalten.

Das Modell erhebt den Anspruch, die persönliche Kommunikation im Investitionsgütermarketing zu beschreiben und die Wirkungszusammenhänge zu erklären. Es ist ein Konstrukt, daß dazu dienen soll, eine reale Verhandlungssituation in ihrer Komplexität zu erfassen und vereinfacht abzubilden.<sup>270</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Wirkungszusammenhänge kann nun eine Vorgehensweise für die konkrete Entscheidungsfindung empfohlen werden. Wie in der folgenden Abbildung dargelegt sollte die Planungsphase zweistufig sein

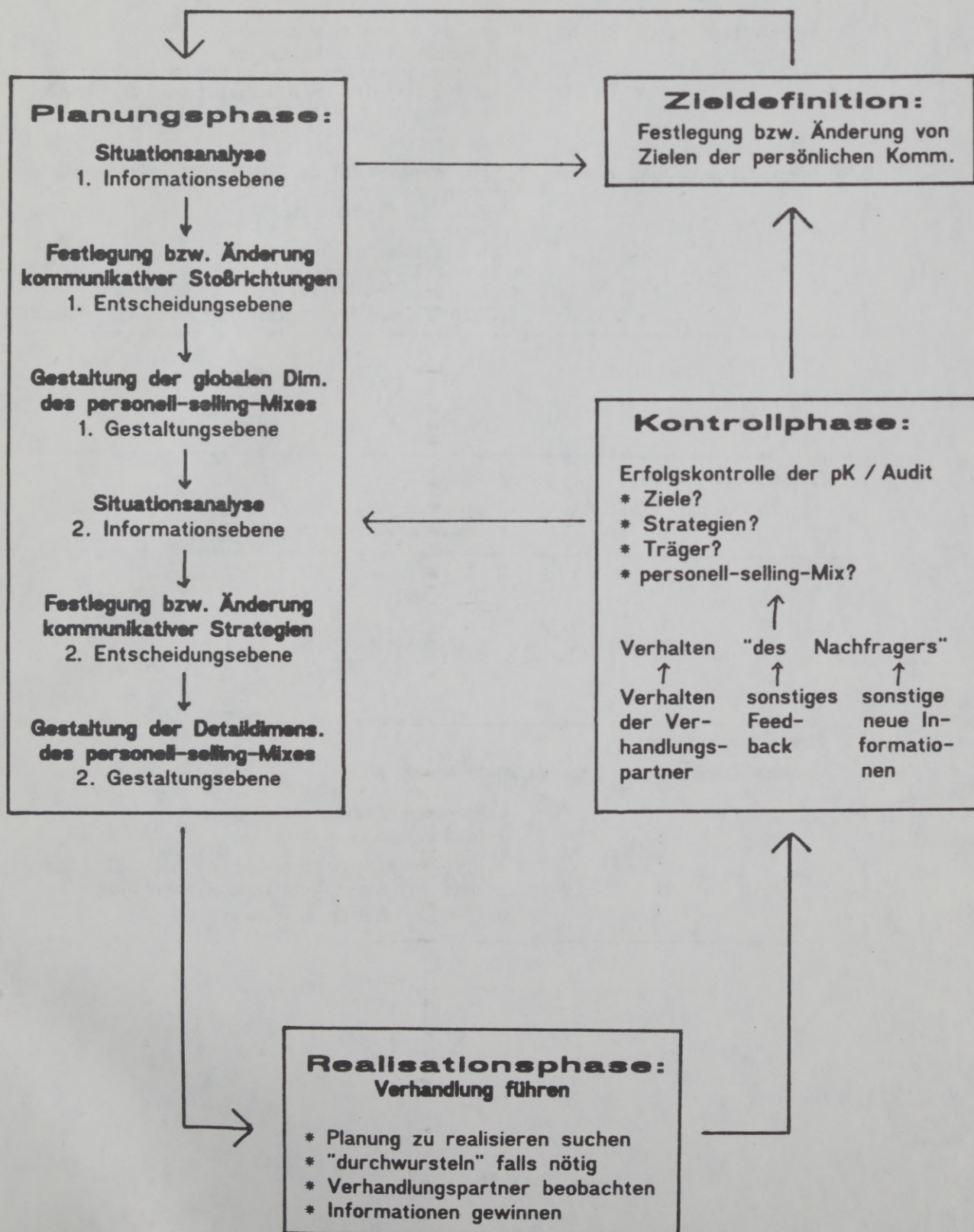
---

<sup>270</sup> vgl. auch Eichhorn, Modell, S. 66



(vgl. auch Abschnitt 6.1.1.). Wie in diesem Beispiel dargelegt sollte die einzelne Unternehmung ihr personal-selling-Mix individuell festlegen.

**Ansatz eines entscheidungsorientierten Prozeßmodells**





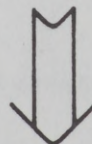
### 1. Informationsebene

- Umweltbezogene Informationen:
- \* starke Konkurrenz ohne techn. Überlegenheit
  - \* einzelne Konk. mit kaufm. Überlegenheit, da günstigere Kostenstruktur
  - \* bayrischer Abnehmer
- Unternehmensbezogene Info.:
- \* Großunternehmen
  - \* große räuml. Entfernung
  - \* starke Trennung zw. techn. und kaufm. Einkauf
- Buying-Center-bezogene Info.:
- \* großes buying center
  - \* autonom in Entscheidungen
  - \* Hauptinformationsquelle = Abnehmer
  - \* ein Projektleiter, zwei Prokuristen, fünf techn. und kaufm. Mitarbeiter
- Problembezogene Information:
- \* hohe Komplexität des IG aus Nachfragersicht
  - \* hoher Wert
  - \* neuartige Problemlösung
  - \* Zeitnot
  - \* Einstiegschance für Anbieter
  - \* hohe Ertragsmöglichkeit
  - \* ähnliches Projekt erstmals abgewickelt
  - \* Chance einer Referenzanlage im süddt. Raum



### 1. Entscheidungsebene:

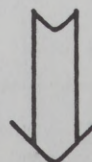
- kommunikative Stoßrichtung:
- \* solution-push
  - \* Konzentrationsstrategie



### 1. Gestaltungsebene:

globale Dimensionen des personell-selling-Mix:

- \* Planungszeitraum: 4 Monate
- \* Realisationszeit: 6 Monate
- \* je 3 Verhandlungsrunden im 1. u. 2. Monat eine weitere + Vertragsunterzeichnung
- \* vier Mitarbeiter incl. einem GF







## 2. Informationsebene:

Individuenbezogene Informationen:

	Mitglieder des buying centers			
	A	B	C	....
Funktion:	Projektleiter decider-Fkt.	techn. Einkauf influencer-Fkt.	Finanzen influencer-Fkt.	....
hierarch. Stellung	2. Ebene	3. Ebene	3. Ebene	
Ausbildung	Dipl.-Kfm./Dr.	Ingenieur	Dipl.-Kfm./Dr.	
Berufser- fahrung	Aufsteiger im U.; seit 25 J.	3 Jahre, nach Uni	Einsteiger, seit 6 Monaten; früher	
Alter	Mitte 50	Ende 20	36	
Familienstand	...	...	...	
...				
...				



## 2. Entscheidungsebene:

Funktions- bezogene Strategie:	Ansehen schaffen allg. Kompetenz demonstrieren	Technologie der Konk. ausschalten Sicherheit betonen Referenzobjekt	Aushorschen (Konk.angebote?)
interaktions- ebenenorient. Strategie:	persönliche Beziehung auf- bauen	techn. Erfahrung durch Referenz- anlage anzeigen	persönl. Bez. Dissonanzen (höhere Kosten) bekämpfen
Trägerwahl (Mitglieder des selling c.) Hauptkomm.- partner	Herr/Frau ...	Herr/Frau ...	Herr/Frau ...



## 2. Gestaltungsebene:

Detaildimensionen des personell-selling-Mix:

Person: .....

Raum und Zeit: .....

Accessoires: .....

inhaltliche Gestaltung: .....



## 8. Schlußbetrachtung

Die vorliegende Arbeit sollte den Leser für die Bedeutung der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing sensibilisieren. Es wurde deutlich, daß ein Repräsentant des Herstellers ganz und ganzheitlich Träger der Kommunikation ist, und daß seine Interaktion mit den Verhandlungspartnern kein von den persönlichen Beziehungen abstrahierter Austausch von Sachinformationen ist.

Die Ausführungen sollten bewußt machen, daß persönliche Kommunikation ein sehr vielseitig gestaltbares Marketing-Instrument ist, dessen habitualisierte Ausprägungen allzuleicht unreflektiert übernommen und extrapoliert werden. Die Möglichkeiten der "Beseelung" des Kommunikationsprozesses durch eine "faszinierende" Gestaltung der Interaktion sollten daher bewußt genutzt werden.

Interessierten Autoren hinterläßt der Verfasser eine Fülle von offenen Problemen. Besonders der Frage nach Wirkungszusammenhängen zwischen den einzelnen Gestaltungsdimensionen sowie den Erfolgskontrollproblemen in der Praxis der persönlichen Kommunikation müssen bis zu einer zufriedenstellenden Lösung wohl noch viel Zeit und Arbeit gewidmet werden.



Literaturverzeichnis:

- Abel, Bodo, (Leitidee), Denken in theoretischen Modellen als Leitidee der Wirtschaftswissenschaften; in: Raffée/Abel (Hrsg.), Wirtschaftstheoret. Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften; München 1979, S. 138-160
- Andrew, Richard J., (Gesichtsausdruck), Vom Ursprung des Gesichtsausdrucks, in: Scherer/Wallbott (Hrsg.), Kommunikation, S. 43-50
- Ante, Bruno, (IG), Marketing in der Investitionsgüter-Industrie, in: Marketing Enzyklopädie, Band 2, München 1974, S. 437-452
- Argyle, Michael, (Interaktion), Soziale Interaktion, Köln 1972
- Backhaus, Klaus, (Werbung), Der entscheidungs- und verhaltensorientierte Ansatz in der Investitionsgüter-Werbung; in: Rost/Dankwart/Strothmann, Handbuch Werbung für Investitionsgüter, Wiesbaden 1983, S. 41-64
- Backhaus, Klaus, (Direktvertrieb), Direktvertrieb in der Investitionsgüter-Industrie, Wiesbaden 1974
- Backhaus, Klaus, (IGM), Investitionsgüter-Marketing, München 1982
- Backhaus, Klaus/Kleinschmidt, Margit/Vollmer, Barbara, (Stimmfrequenz), Die Stimmfrequenz: ein erfolgversprechender Aktivierungsindikator bei der Analyse von Verhandlungsprozessen im IGM?, in: Marketing ZFP, 2/1983, S. 113 - 121
- Backhaus, Klaus / Meyer, Margit / Stockert, Andreas, (Voice Analysis), Using Voice Analysis for Analyzing Bargaining Processes in Industrial Marketing, in: Journal of Business Research 13/1985, S. 435-446
- Bales, Robert F., (Interaktion), Die Interaktionsanalyse: Ein Beobachtungsverfahren zur Untersuchung kleiner Gruppen; in: König, R. (Hrsg.), Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, Köln 1956/1972, S. 148-167
- Bänsch, Axel, (Komm.), Erkenntnisse der Kommunikationsforschung für die Optimierung des Verkäuferverhaltens, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 23/1977, S. 105-119
- Barthes, Roland, (Mythos), Mythen des Alltags, Frankfurt 1964
- Bausch, Karl-Heinz/Grosse, Siegfried, (Rhetorik), Praktische Rhetorik, Beiträge zu ihrer Funktion in der Aus- und Fortbildung, Institut für dt. Sprache IDS, Mannheim 1985
- Bellizzi, Joseph A. / Walter, C. K., (Influence), Purchasing Agent's Influence in the Buying Process, in: Industrial Marketing Management, 9/1980, S. 137 - 141
- Berens, Franz-Josef, (Telefongespräche), Dialogeröffnung in Telefongesprächen: Handlungen und Handlungsschemata der Herstellung sozialer und kommunikativer Beziehungen; in: Schröder/Steger (Hrsg.), Dialogforschung, S. 402 - 417



- Beth, Hanno / Pross, Harry, (Einführung), Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Stuttgart 1976
- Birdwhistell, Ray L., (Kinesik), Kinesik, in: Scherer/Wallbott (Hrsg.), Kommunikation, Weinheim/Basel 1979, S. 192-202
- Blumenthal, Andreas, (Strategien), Scheinalternative, Ja-aber-Taktik, sokratische Methode - Ansätze zu einer Beschreibung rhetorischer Strategien aus konversationsanalytischer Perspektive, in: Bausch/Grosse, Rhetorik, S. 23-50
- Böcker, Franz, (Evaluierung), Die Evaluierung der Leistungen von Außendienst-Mitarbeitern, in: Böcker/Dichtl (Hrsg.), Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 238-252
- Braun, Herbert / Kutschker, Michael, (Marketing), Marketing von Investitionsgütern im Spiegel der Marketing - Literatur: Subprojekt Kirsch, Mannheim 1972
- Braun, Wolfram, (Transsubjektivität), Das Transsubjektivitätsprinzip, in: Raffée/Abel (Hrsg.), Wissenschaftstheoret. Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 209-213
- Brepohl, Klaus, (Kommunikation), Die künftige Bedeutung neuer Kommunikationstechniken, in: Rost/Strothmann (Hrsg.), IG, S. 432-449
- Breuer, Rolf, (Literatur), Rückbezüglichkeit in der Literatur: Am Beispiel der Romantrilogie von Samuel Beckett, in: Watzlawick, P. (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit, Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? München/Zürich 1981
- Brockhaus, (Enzyklopädie), Brockhaus Enzyklopädie, Vorauslexikon, 19. Auflage, Band 3, Mannheim 1986
- Bugental, Daphne E. / Kaswan, Jaques W. / Love, Leonore R., (Widersprüche), Die Wahrnehmung von Mitteilungen mit Widersprüchen zwischen verbalen und nichtverbalen Komponenten, in: Scherer/Wallbott (Hrsg.), Kommunikation, S. 256-270
- Burkart, Roland, (Kommunikation), Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder: Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, Wien/Köln 1983
- Cherry, Colin, (Kommunikation), Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, Hamburg 1967
- Coenenberg, Adolf G., (Kommunikation), Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Dallmer, Heinz, (Erfolgsbedingungen), Erfolgsbedingungen der Kommunikation im Direct-Marketing, Wiesbaden 1979
- Dichtl, E. / Raffée, H. / Niedetzky, H.-M., (Kommunikation), Die Kommunikation zwischen Handelsvertretung und vertretener Unternehmung, Heidelberg 1985
- Dichtl, E. / Raffée, H. / Niedetzky, H.-M., (Reisende), Reisende oder Handelsvertreter, München 1981



Dobrick, Martin, (Dyade), Gegenseitiges (Miss-)Verstehen in der dyadischen Kommunikation, Münster 1985

Droege, Walter P.J., (Marketing-Audit), Marketing-Audit: Darstellung einer Methodik zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren und Beseitigung von Engpaßfaktoren im Marketing, in: Raffée/Wiedmann (Hrsg.), Strat. Marketing, Mannheim 1985, S. 169-184

Eco, Umberto, (Semiotik), Semiotik - Entwurf einer Theorie der Zeichen, München 1987

Eco, Umberto, (Zeichen), Zeichen - Einführung in einen Begriff und seine Geschichte, Frankfurt 1977

Eichhorn, Wolfgang, (Modell), Die Begriffe Modell und Theorie in der Wirtschaftswissenschaft, in: Raffée/Abel (Hrsg.), Wissenschaftstheoret. Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979

Ekman, Paul / Friesen, Wallace V., (Handbewegungen), Handbewegungen, in: Scherer/Wallbott (Hrsg.), Kommunikation, S. 108-123

Ekman, Paul, (Gesichtsausdruck), Zur kulturellen Universalität des emotionalen Gesichtsausdrucks, in: Scherer/Wallbott (Hrsg.), Komm., S. 50-58

Engelhardt, Werner H. / Backhaus, Klaus / Günter, Bernd, (Ansatzpunkte), Investitionsgüter-Marketing, eine kritische Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft ZfB, 47/1977, Heft 3, S. 153 - 166

Engelhardt, Werner H. / Günter, Bernd, (IGM), Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart 1981

Engelhardt, Werner Hans, (Anlagen), Grundlagen des Anlagen-Marketings, in: Engelhardt/Laßmann (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF-Sonderheft, 7/77, S. 9-37

Festinger, Leon, (Dissonanz), Die Lehre von der kognitiven Dissonanz, in: Schramm, W. (Hrsg.), Grundfragen der Kommunikationsforschung, München 1968, S. 27-38

Fritz, Wolfgang, (Pluralismus), Die Idee des theoretischen Pluralismus und ihre Verwirklichung im Rahmen empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Mannheim 1984

Fritz, Wolfgang, (Warentest), Warentest und Konsumgüter-Marketing, Forschungskonzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Wiesbaden 1984

Gemünden, Hans-Georg, (Interaktion), Effiziente Interaktionsstrategien im Investitionsgütermarketing, in: Marketing ZFP, 1/1980, S. 21 - 32

Gemünden, Hans-Georg, (Innovation), Innovationsmarketing, Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter, Tübingen 1981



- Günter, Bernd, (Großanlagen), Das Marketing von Großanlagen, Strategieprobleme des systems selling, Berlin 1979
- Habermas, Jürgen, (Komm. Handeln), Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1 u. 2, Frankfurt a.M. 1981
- Habermas, Jürgen, (Vorstudien), Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt a.M. 1984
- Hämke, Kerstin / Theato, Felix, (Indonesien), Kulturelle Besonderheiten und unterschiedliche Wertvorstellungen als Einflußfaktoren der Internationalisierung am Beispiel Indonesiens; Anhang I einer unveröffentlichten Seminararbeit, Mannheim 1986
- Hannappel, Hans / Melenk, Hartmut, (Alltagssprache), Alltagssprache - semantische Grundbegriffe und Analysebeispiele, München 1984
- Hansen, U. / Raffée, H. / Riemer, M. / Segler, K., (Kooperation), Kooperation zwischen japanischen und deutschen Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 23, Institut für Marketing, Mannheim 1983
- Hassebrauck, Manfred, (Attitüdenähnlichkeit), Der Einfluß von Attitüdenähnlichkeit und physischer Attraktivität auf die Beurteilung von Personen, in: Psychologische Beiträge, Band 27, 1985, S. 265-276
- Hassebrauck, Manfred, (Ähnlichkeit), Der Einfluß von Attitüdenähnlichkeit auf die Beurteilung physischer Attraktivität, in: Zeitschrift für diffentielle und diagnostische Psychologie, 2/1986, S. 89-98
- Häussermann, Erich A., (Bezirkseinteilung), Bezirkseinteilung, wirkungsvolle Kundenklassifizierung und Besuchsaktivität, Landsberg am Lech 1983
- Heger, Günther, (Akquisiteur), Das Rollenverhalten des Akquisiteurs im industriellen Anlagengeschäft, in: Marketing ZFP, 4/1984, S. 235-244
- Heinisch, Rainald / Günter, Bernd, (Entscheider), Erkennen Sie die Entscheider, in: Absatzwirtschaft 10/1987, S. 100 - 109
- Hempel, Carl G., (Erklärung), Aspekte wissenschaftlicher Erklärung, Berlin/New York 1977
- Hentze, Joachim, (Personal 2), Personalwirtschaftslehre 2, Bern/Stuttgart 1986
- Heringer, Hans J./Öhlschläger, G./Strecker, B./Wimmer, R., (Semantik), Einführung in die praktische Semantik, Heidelberg 1977
- Hill, Wilhelm, (Marketing II), Marketing II - Die Marketing-Instrumente, 5. Auflage, Bern/Stuttgart 1982
- Homans, Georg Caspar, (Gruppe), Theorie der sozialen Gruppe, Köln/Opladen 1968
- Homans, George C., (Verhalten), Elementarformen sozialen Verhaltens, 2. Auflage, Köln/Opladen 1972



- Huber, Walter, (Entscheidung), Die Elemente der Entscheidung bei industriellen Investitionen, Zürich 1972
- Hummrich, Ulrich, (Kommunikation), Interpersonelle Kommunikation im Konsumgütermarketing: Erklärungsansätze und Steuerungsmöglichkeiten, Wiesbaden 1976
- Huppertsberg, Bernd / Kirsch, Werner, (Beschaffungsentsch.), Beschaffungsentscheidungen auf Investitionsgütermärkten, Kriterien der Auswahlentscheidung beim Kauf von Investitionsgütern, München 1977
- Kallmeyer, Werner, (Bedeutung), Aushandlung und Bedeutungskonstitution, in: Schröder/Steger (Hrsg.), Dialogforschung, S. 89-127
- Kallmeyer, Werner, (Rhetorik), Ein Orientierungsversuch im Feld der praktischen Rhetorik, in: Bausch/Grosse (Hrsg.), Rhetorik, S. 23-50
- Kapff, Dietrich von, (Gesprächstechnik), Gesprächs- und Verhandlungstechnik, in: Marketing-Enzyklopädie, Band I, München 1974, S. 847 - 857
- Kapitza, Rüdiger, (Interaktion), Interaktionsprozesse im Investitionsgüter-Marketing - eine empirische Untersuchung am Beispiel von Werkzeugmaschinen, unveröffentlichte Dissertation, Mainz 1987
- Kasten, Hartmut, (Kommunikation), Zur Analyse interpersonaler Aspekte verbaler Kommunikation, Diss., München 1973
- Kirsch, Werner, (Fundierung), Die verhaltenswissenschaftliche Fundierung der BWL, in: Raffée, H./Abel, B. (Hrsg.), Wissenschaftstheoret. Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 105 - 120
- Kirsch, Werner / Kutschker, Michael, (Verhandlungsprobleme), Die Handhabung komplexer Verhandlungsprobleme beim Investitionsgütermarketing, Mannheim 1972
- Kirsch, Werner / Lutschewitz, Hartmut / Kutschker, Michael, (Ansätze), Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, Auf dem Weg zu einem Interaktionsansatz, Mannheim 1976
- Kirsch, Werner / Schneider, J., (IGM), Investitionsgütermarketing, Mannheim 1972
- Klein, Wolfgang, (Argumentation), Logik der Argumentation, in: Schröder/Steger (Hrsg.), Dialogforschung, S. 226-264
- Kloepfer, Rolf, (Dialog), Das Dialogische in Alltagssprache und Literatur, in: Schröder/Steger (Hrsg.), Dialogforschung, S. 314-333
- Kloepfer, Rolf, (Werbespot), Mimesis und Sympraxis: Zeichengelenktes Mitmachen im erzählenden Werbespot, in: Grivel/Kloepfer (Hrsg.), MANA - Narrativität in den Medien, Mannheim 1985
- Knoblich, Hans, (Absatztheorie), Absatztheorie, warenorientierte, in: HWA, Sp. 167-179



- Koch, Annette, (Duft), Du bist "Duft", in: AOK-Magazin, 5/1988, S. 6-8
- Koch, Franz-Karl, (Verhandlungen), Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgütern, unveröffentlichter Dissertationsentwurf, Mainz 1985
- Koch, Franz-Karl/Backhaus, Klaus, (Verhandeln), Investitionsgütermarketing: Verhandeln statt verkaufen, in: Absatzwirtschaft, 6/83, S. 90-94
- Koolwijk, Jürgen von/Wieken-Mayser, Maria, (Sozialforschung), Technik der empirischen Sozialforschung, 3. Band: Erhebungsmethoden: Beobachtung und Analyse von Kommunikation, München 1974
- Kotler, Philip, (Marketing), Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1974
- Kratz, Jürgen, (Interaktion), Der Interaktionsprozeß beim Kauf von einzeln gefertigten Investitionsgütern, Bochum 1975
- Kroeber-Riel, Werner, (Konsumentenverhalten), Konsumentenverhalten, München 1980
- Kroeber-Riel, Werner (Manipulation), Das Marketing muß manipulativer werden, in: Marketing-ZFP, 1/1980, S. 5-6
- Kutschker, Michael, (Investitionsentscheidung), Rationalität und Entscheidungskriterien komplexer Investitionsentscheidungen - ein empirischer Bericht, Mannheim 1975
- Kutschker, Michael, (Verhandlungen), Verhandlungen als Element eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing, Dissertation, Mannheim 1972
- Kutschker, Michael/Kirsch, Werner, (Verhandlungen), Verhandlungen in multioptionalen Entscheidungsprozessen, eine empirische Untersuchung der Absatz- und Beschaffungsentscheidungen von Investitionsgütern, München 1978
- Lauster, Peter, (Menschenkenntnis), Menschenkenntnis, Düsseldorf/Wien 1987
- Lazarsfeld, Paul F./Menzel, Herbert, (Medien), Massenmedien und personaler Einfluß, in: Schramm, W. (Hrsg.), Grundfragen der Kommunikationsforschung, München 1968, S. 117-139
- Lettau, Hans-Georg, (AD-Steuerung), Außendienststeuerung, in: Marketing-Enzyklopädie, Band I, München 1974, S. 161-170
- Luthe, Heinz-Otto, (Beeinflussung), Interpersonale Kommunikation und Beeinflussung, Beitrag zu einer soziologischen Theorie der Kommunikation, Stuttgart 1968
- Maccoby, Nathan, (Rhetorik), Die neue "wissenschaftliche Rhetorik", in: Schramm, W. (Hrsg.), Grundfragen der Kommunikationsforschung, München 1968, S. 55-70



- Macharzina, Klaus, (Führung), Kommunikationspolitik und Führung, in: Kieser et al (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1205-1221
- Manz, Wolfgang, (Beobachtung), Die Beobachtung verbaler Kommunikation im Laboratorium, in: Koolwijk/Wieken-Mayser, Sozialforschung, S. 27-65
- Maser, Siegfried, (Grundlagen), Grundlagen allgemeiner Kommunikationstheorie, Stuttgart 1971
- Meffert, Heribert, (Marketing), Marketing: Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1980
- Meggle, Georg, (Kommunikation), Grundbegriffe der Kommunikation, Diss., Regensburg 1979
- Mehrabian, Albert/Friar, John T., (Körperhaltung), Die Übermittlung von Einstellungen durch Körperhaltung und Körperorientierung, in: Scherer/Wallbott (Hrsg.), Kommunikation, S. 176-185
- Meyer-Dohm, Peter/Kuhlmann, Eberhard, (Kommunikation), Absatzwirtschaftliche Kommunikation, Freiburg 1972
- Morris, Charles W., (Zeichen), Zeichen, Sprache und Verhalten, Düsseldorf 1973 dt. Übersetzung des engl. Originals: Signs, Language and Behavior, New York 1946
- Mucchielli, Roger, (Analyse), L'Analyse de contenu des Documents et des Communications, Aubenas/Paris 1982
- Naumann, Carlheinz, (AD-Organisation), Außendienst-Organisation, in: o.V., Marketing- und Verkaufsleiter-Handbuch, 3. Auflage, München 1976, S. 663-680
- Niederer, Arnold, (Kommunikation), Nonverbale Kommunikation, in: Bausinger/Moser-Rath (Hrsg.), Direkte Kommunikation und Massenkommunikation, Tübingen 1976, S. 207-214
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., (Marketing), Marketing, 14. Auflage, Berlin 1985
- Notdurft, Werner, (Problem), äh, folgendes Problem, äh - Die interaktive Ausarbeitung "des Problems" in Beratungsgesprächen, Forschungsbericht Nr. 57 des IDS, Tübingen 1984
- Oberhoff, Bernd, (Feedback), Akzeptanz von interpersonellem Feedback, eine empirische Untersuchung zu verschiedenen Feedback-Formen, Münster 1978
- Osgood, Charles E., (Begriffe), Eine Entdeckungsreise in die Welt der Begriffe und Bedeutungen, in: Schramm, W. (Hrsg.), Grundfragen der Kommunikationsforschung, München 1973, S. 39-54
- o.V., (AD-Schulung), Außendienstschulung rechnet sich in Mark und Pfennig - Untersuchung über Weiterbildung im Verkauf, in: Karriere-Handesblattbeilage vom 13.11.87



- o.V., (Computer), Mit dem Computer in der Hand, in: Absatzwirtschaft, 2/1987, S. 57-59
- o.V., (Direktverkauf), Vom Verkäufer zum "Manager des Direktverkaufs", in: Absatzwirtschaft 10/1987, S. 68-72
- o.V., (IG), Frühlingserwachen bei Investitionsgütern, Dollarschwäche wirkt sich nicht nachteilig aus, in: SZ Nr. 90 vom 19.04.88
- o.V., (Handelsvertreter), Handelsvertreter - zwischen Angebot und Nachfrage, in: UNI-Berufswahl-Magazin, 2/1988, S. 18-21
- o.V., (Vertrieb), Wilde Jagt: Auf alte Verkaufs- und Vertriebshasen wird Halali geblasen, in: Karriere-Handelsblattbeilage vom 18.12.87
- Pieper, Ursula, (Anrede), Zur Interaktion linguistischer, sozialer und biologischer Variablen im Problemkreis der "Anrede", in: Winter, W. (Hrsg.), Anredeverhalten, Tübingen 1984
- Plessner, Helmuth, (Conditio), Die Frage nach der Conditio humana, Aufsätze zur philosophischen Anthropologie, Baden-Baden 1976
- Raffée, Hans, (Konzepte), Gegenstand, Methoden und Konzepte der BWL, in: Vahlens Kompendium der BWL, Band 1, München 1984, S. 1-46
- Raffée, Hans, (Grundprobleme), Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974
- Raffée, Hans/Abel, Bodo, (Wissenschaft), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979
- Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G., (Kaufentscheidungen), Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing: der Beitrag der Theorie der kognitiven Dissonanz zur Erklärung einer Gestaltung von Kaufentscheidungen, Wiesbaden 1973
- Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter, (Strat. Marketing), Strategisches Marketing, Mannheim 1985
- Revers, Wilhelm J./Perrez, Meinrad, (Beratungsgespräch), Das nicht-direktive Beratungsgespräch, Salzburg 1972
- Rösch, Martin/Segler, Kay, (Kommunikation), Kommunikation mit Japanern: Kooperation mit japanischen Unternehmen als Kommunikationsproblem, Mannheim 1983
- Rost, Dankwart/Strothmann, Karl-Heinz, (IG), Handbuch der Werbung für Investitionsgüter, Wiesbaden 1983
- Roth, Paul, (Anlagegüter), Beschaffungsmarketing industrieller Großunternehmen bei Anlagegütern unter besonderer Berücksichtigung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen, in: ZfbF-Sonderheft 7/1977, S. 117-137
- Roth, Paul, (Anlagen), Der Informations- und Entscheidungsprozeß der Anlagenbeschaffung in einer industriellen Großunternehmung, Diss., Köln 1974



- Roth, Paul, (Beschaffung), Vergabeformen für die Beschaffung industrieller Anlagen, Versuch einer typisierenden Analyse aus praktischer Sicht, in: Die Betriebswirtschaft 37/1977, S. 193-208
- Rudolphi, Michael, (AD), Außendienst-Steuerung im Investitionsgütermarketing, Eine Problemanalyse unter praxeologischen Gesichtspunkten, Frankfurt 1981
- Rützel, Erich, (Mehrfachverschlüsselung), Mehrfachverschlüsselung und deren Bedeutung für eine fehlerfreie Entschlüsselung, ein mathematisches Modell, Diss., Hamburg 1974
- Schanz, Günther, (Sozialwissenschaft), Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft - eine Einführung, Stuttgart 1979
- Schanz, Günther, (Integration), Die BWL und ihre sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen: das Integrationsproblem, in: Raffée/Abel (Hrsg.), Wissenschaftstheoret. Grundlagen der Wirtschaftswiss., München 1979, S. 121-137
- Schanz, Günther, (Grundlagen), Grundlagen der verhaltenstheoretischen BWL, Tübingen 1977
- Schanz, Günther, (Verhalten), Verhalten in Wirtschaftsorganisationen - personalwirtschaftliche und organisatorische Probleme, München 1978
- Schanz, Günther, (Führung), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Führungsforschung, in: Kieser/Reber/Wunderer (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung HWFü, Stuttgart 1987, Sp. 2039 - 2047
- Schefflen, Albert E., (Körperhaltung), Die Bedeutung der Körperhaltung in Kommunikationssystemen, in: Scherer/Wallbott (Hrsg.), Kommunikation, S. 151-175
- Scherer, Klaus R., (Sprachforschung), Ausgewählte Methoden der empirischen Sprachforschung, in: Koolwijk/Wieken-Mayser, Sozialforschung, S. 110-157
- Scherer, Klaus R., (Beobachtung), Beobachtungsverfahren zur Mikroanalyse non-verbaler Verhaltensweisen, in: Koolwijk/Wieken-Mayser, Sozialforschung, S. 66-109
- Scherer, Klaus R./Wallbott, Harald G., (Kommunikation), Nonverbale Kommunikation: Forschungsberichte zum Interaktionsverhalten, Weinheim/Basel 1979
- Scheuch, Fritz, (IGM), Investitionsgüter-Marketing: Grundlagen, Entscheidungen, Maßnahmen, Opladen 1975
- Schmidt, Robert F./Thews, Gerhard, (Physiologie), Physiologie des Menschen, 22. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1985
- Schoch, Rolf, (Interaktion), Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozeß, Winterthur 1969
- Schramm, Wilbur, (Forschung), Kommunikationsforschung in den Vereinigten Staaten, in: Schramm, W. (Hrsg.), Grundfragen der Kommunikationsforschung, München 1973, S. 9-26



- Schröder, Peter, (Beratung), Beratungsgespräche - ein kommentierter Textband, Forschungsbericht Nr. 59 des IDS, Tübingen 1985
- Schröder, Peter/Steger, Hugo, (Dialogforschung), Dialogforschung, Jahrbuch 1980 des Instituts für dt. Sprache IDS, Düsseldorf 1981
- Spiegel-Verlag, (IG), Der Entscheidungsprozeß bei Investitionsgütern, Beschaffung - Entscheidungskompetenzen - Informationsverhalten, durchgeführt von Infratest-Kommunikationsforschung, München/Hamburg 1982
- Stockert, Andreas, (Stimmfrequenz), Stimmfrequenzanalyse - ein erfolgversprechender methodischer Ansatz zur Analyse von Verhandlungsprozessen im Investitionsgütermarketing?, unveröffentlichte Diplomarbeit, Mainz 1981
- Streit, Manfred E., (Wirtschaftspolitik), Theorie der Wirtschaftspolitik), Düsseldorf 1982
- Strothmann, Karl-Heinz, (Werbung), Zur gegenwärtigen und künftigen Situation der Investitionsgüter-Werbung, in: Rost/Strothmann (Hrsg.), IG, S. 23-37
- Teigeler, Peter, (Kommunikation), Verbale Kommunikation - Semantik, Content-Analyse, Verständlichkeit und Wirksamkeit von Texten, in: Bund dt. Werbeberater (Hrsg.), Kommunikation und Wissenschaft: was wissen wir über die Kommunikation wirklich?, Karlsruhe 1973
- Ullmer-Ehrich, Veronika, (Argumentation), Linguistische Aspekte der forensischen Argumentation, in: Schröder/Steger (Hrsg.), Dialogforschung, S. 188-225
- Ulrich, Peter/Hill, Wilhelm, (Konzeptionen), Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, in: Raffée/Abel (Hrsg.), Wissenschaft, S. 161-190
- Unger, Fritz, (AD-Steuerung), Provision und Prämie als Instrument der Außendienststeuerung, Diss., Mannheim 1981
- Varela, Francisco, (Zirkel), Der kreative Zirkel - Skizzen zur Naturgeschichte der Rückbezüglichkeit, in: Watzlawick, P. (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit, München/Zürich 1981, S. 294-309
- Volk, Hartmut, (Trockenkurs), Abkehr vom Trockenkurs und hinaus in die Praxis, Verkaufstrainings in der Misere - landläufig praktizierte Außendienstschulungen werden der Marktsituation oft nicht gerecht, in: Karriere-Handelsblattbeilage vom 18.12.87
- Wage, Jan L., (Technik), Psychologie und Technik des Verkaufsgesprächs, München 1981
- Wage, Jan L., (Verkaufstechnik), Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik, in: o.V., Marketing- und Verkaufsleiterhandbuch, München 1976, S. 541-610
- Wagner, Gerd R., (IGM), Investitionsgütermarketing im Lichte der Beschaffungsentscheidungen der Abnehmer - ein Literaturwegweiser, in: Marketing ZFP, 2/1982, S. 124-132



- Waldmann, Christine, (Büro), Adieu, Tristesse - von Licht und Farbe und Accessoires im Büro, in: SZ-Verlagsbeilage "Das moderne Büro", Nr. 58 vom 10.03.88
- Watzlawick, Paul, (Wissen), Die erfundene Wirklichkeit - wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, München/Zürich 1981
- Watzlawick, Paul, (Wirklichkeit), Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D., (Komm.), Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien, Bern/Stuttgart/Wien 1982
- Watzlawick, Paul/Weakland, John H./Fisch, Richard, (Lösungen), Lösungen: zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern 1979
- Webster, Frederick E./Wind Yoran, (Buying), Organisational Buying Behavior, New Jersey 1972
- Weinberg, Peter, (Komm.), Nonverbale Kommunikation und Marketing, in: Marketing ZFP 3/1983, s. 183-184
- Weinberg, Peter, (Marktkomm.), Nonverbale Marktkommunikation, Heidelberg 1986
- Wehowsky, Stephan, (Reden), Verfestigen der Gefühle beim Reden - Klaus R. Scherer sprach in der Siemens-Stiftung über Rhetorik, in: SZ Nr. 65 vom 18.03.88
- Wiedmann, Klaus-Peter, (Früherkennung), Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Früherkennung, in: Raffée/Wiedmann (Hrsg.), Strategisches Marketing, Mannheim 1985, S. 301-348
- Winter, Werner, (Anredeverhalten), Anredeverhalten, Tübingen 1984
- Wohlleben, Hans-Dietrich, (Präsentationstechnik), Präsentationstechnik, Gießen 1979
- Zinser, Wolfgang, (IG), Der Absatz von Investitionsgütern, ein Beitrag zur Bestimmung von Marktsegmenten mit Hilfe von Einstellungsdaten, Berlin 1978



## Anhang - Verzeichnis der Abbildungen zum Text

Abb.-Nr.	Inhalt
1	Das Buygrid-Modell nach Robinson/Faris/Wind
2	Zwei Beispiele einfacher Kommunikationsmodelle
3	Betrachtungsebenen der Kommunikation im personal selling
4	Personal selling und persönliche Kommunikation: Themenkomplexe zwischen den beiden Polen
5a	Das Buying-Center-Modell
5b	Informationsquellen des buying centers bei Investitionsentscheidungen
6 a-d	Das Modell des organisationalen Beschaffungsverhaltens nach Choffray und Lilien
7	Das Modell der Transaktionsepisoden nach Kutscher/Kirsch
8	Typologie von Investitionsentscheidungen
9 a-c	Die Modelle des Käuferverhaltens nach Howard und Sheth
10	Inhalt und Form als Gestaltungsdimensionen von Inhalts- und Beziehungsebene
11	Die Bedeutung von Inhalts- und Beziehungsebene im Zeitverlauf einer Interaktion
12	Das Kategoriensystem nach Bales zur Interaktionsanalyse
13	Funktionsbezogene Basisstrategien der persönlichen Kommunikation
14	Träger- und interaktionsebenenorientierte Basisstrategien der persönlichen Kommunikation
15	Die Kommunikationssituation des Verhandlungsführenden
16	Einfacher Ansatz zur Argumentationsgestaltung bei Verhandlungen
17	Theoretische Überlegungen zum Zusammenhang von Verhandlungsintensität und Transaktionsdauer



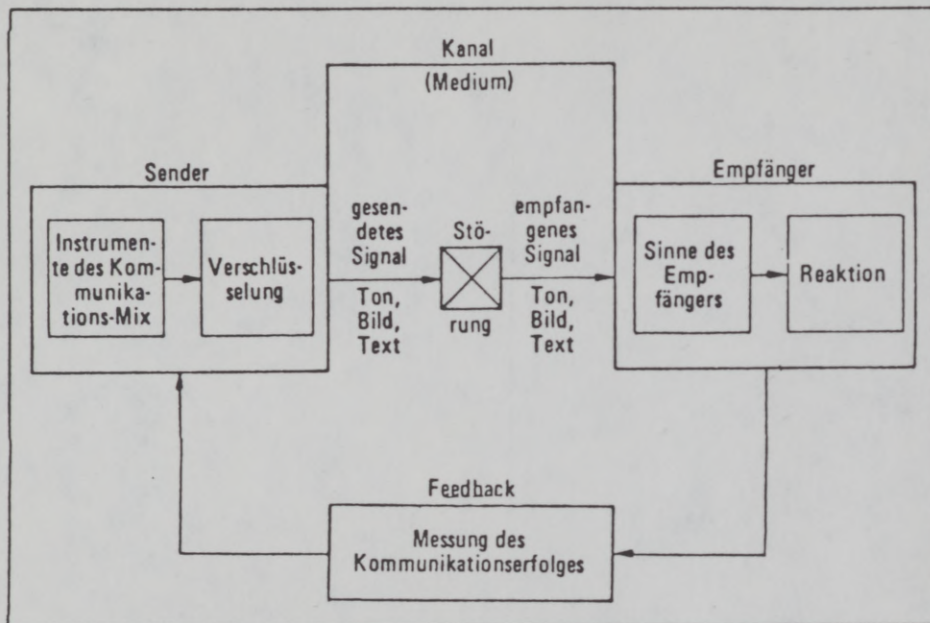
**Das BUYGRID - Modell nach Robinson/Faris/Wind**

KAUFPHASEN	KAUFKLASSEN		
	NEUE AUFGABE	MODIFIZIERTER WIEDERKAUF	UN-MODIFIZIERTER WIEDERKAUF
1. Antizipation oder Wahrnehmung eines Problems (Bedürfnisses) und einer allgemeinen Lösung			
2. Feststellung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Artikel			
3. Beschreibung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Artikel			
4. Suche und Qualifikation potentieller Bezugsquellen			
5. Einholen und Analyse von Angeboten			
6. Bewertung der Angebote und Auswahl des (der) Lieferanten			
7. Festlegung eines Bestellverfahrens			
8. Leistungsfeedback und Neubewertung			

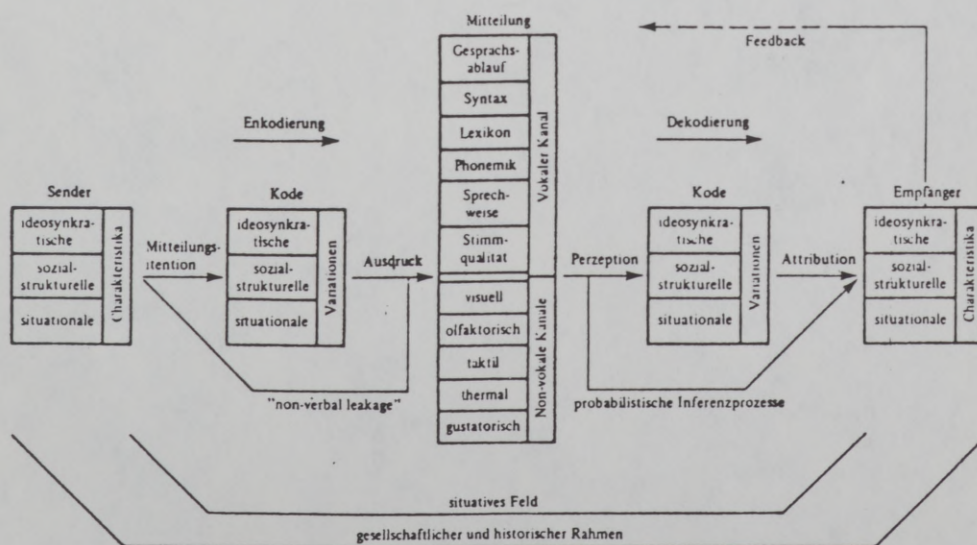
Quelle: Engelhardt/Backhaus/Günter, Ansatzpunkte, S. 158



### Zwei Beispiele einfacher Kommunikationsmodelle



Quelle: Hummrich, Kommunikation, S. 30

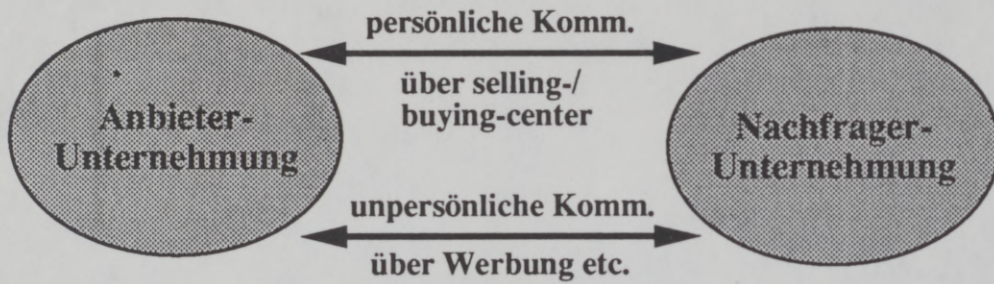


Quelle: Koolwijk/Wieken-Mayser, Sozialforschung, S. 113

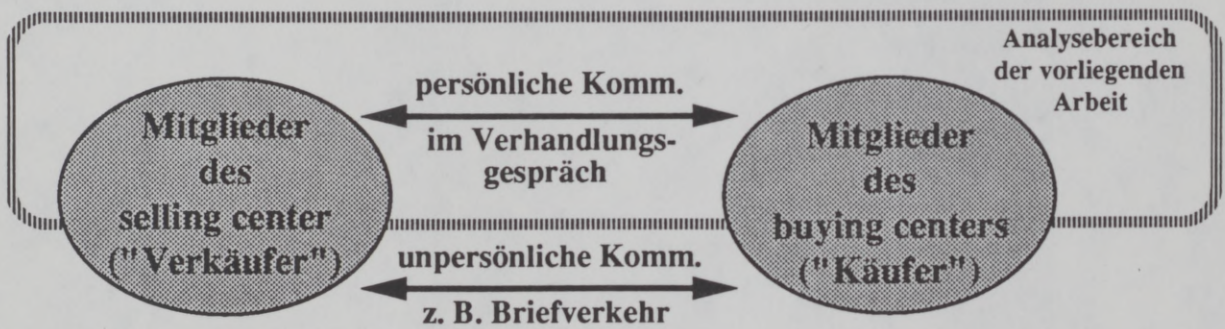


Betrachtungsebenen der Kommunikation im personal selling

organisationaler  
Kommunikations-  
ebene

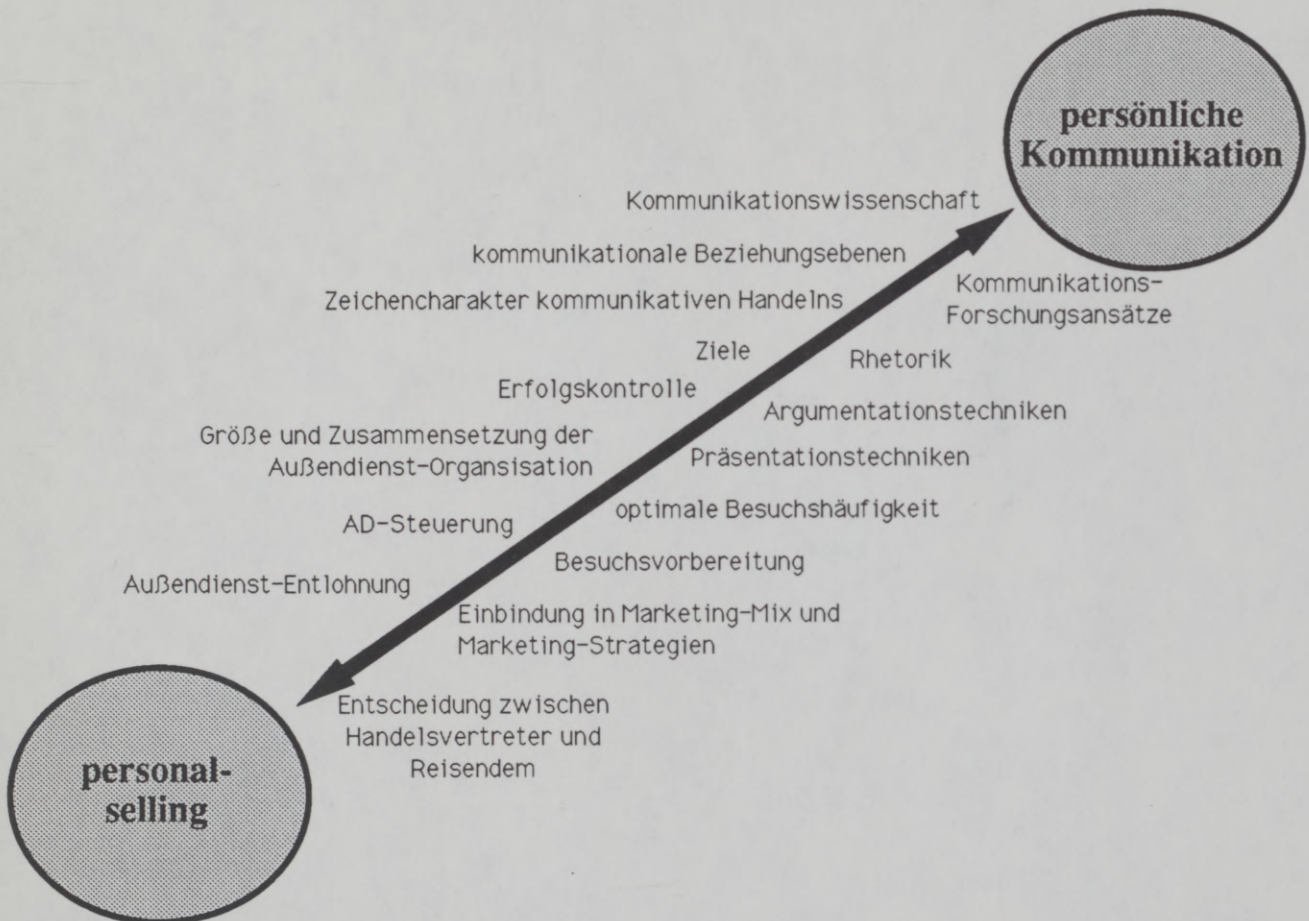


personale  
Kommunikations-  
ebene



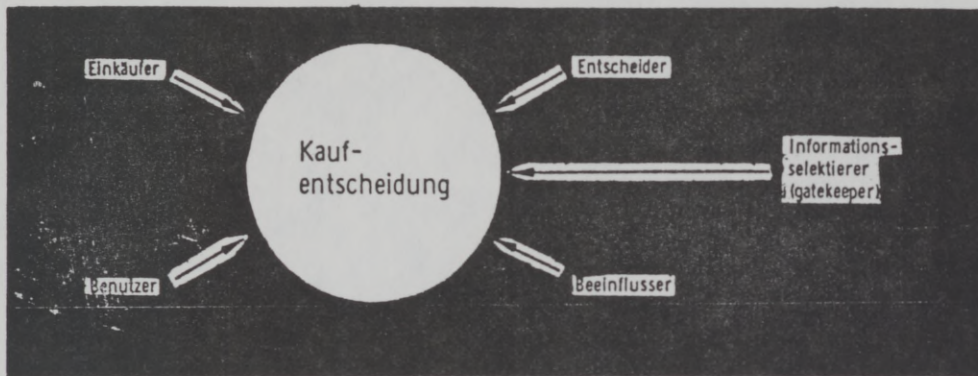


Personal selling und persönliche Kommunikation:  
Themenkomplexe zwischen den beiden Polen





# Das Buying-Center-Modell



Die Mitglieder eines Buying Centers nach Webster/Wind

ROLLENSTRUKTUR		
ALLGEMEINE ROLLENBEZEICHNUNG	FORMALE, STELLENBEZOGENE AUFGABEN	MÖGLICHE INFORMALE ABWEICHUNGEN
GATE-KEEPER	Informationsaufgaben (z.B. Angebotseinholung durch eine bestimmte Abteilung oder dafür eingesetzte organisationsexterne Unternehmungen wie z.B. Ingenieurbüros)	nicht geplante Informationswege (z.B. nicht eingehaltener „Dienstweg“)
DECIDER	Entscheidende Instanz (z.B. Bewilligung durch die Geschäftsführung)	Vorwegnahme der Entschlußfassung durch Einflußnahme von informalen „influencern“
BUYER	Effektuierung und Abwicklung der Beschaffung (z.B. Einkaufsabteilung)	
USER	Verwender der Beschaffungsobjekte (z.B. Fertigung)	
INFLUENCER	einflußnehmende, beratende Stellen und Organisationen (z.B. Stabsabteilungen, Beratungsunternehmungen etc.)	formal nicht vorgesehene, beeinflussende Personen innerhalb und außerhalb des Entscheidungszentrums; innerhalb: z.B. Einfluß des Einkäufers aufgrund von Präferenzen gegenüber einem Anbieter; extern: z.B. private Beeinflussung durch einen Geschäftsfreund etc.

Quellen: Backhaus, Werbung, S.49; Scheuch, IGM, S. 39

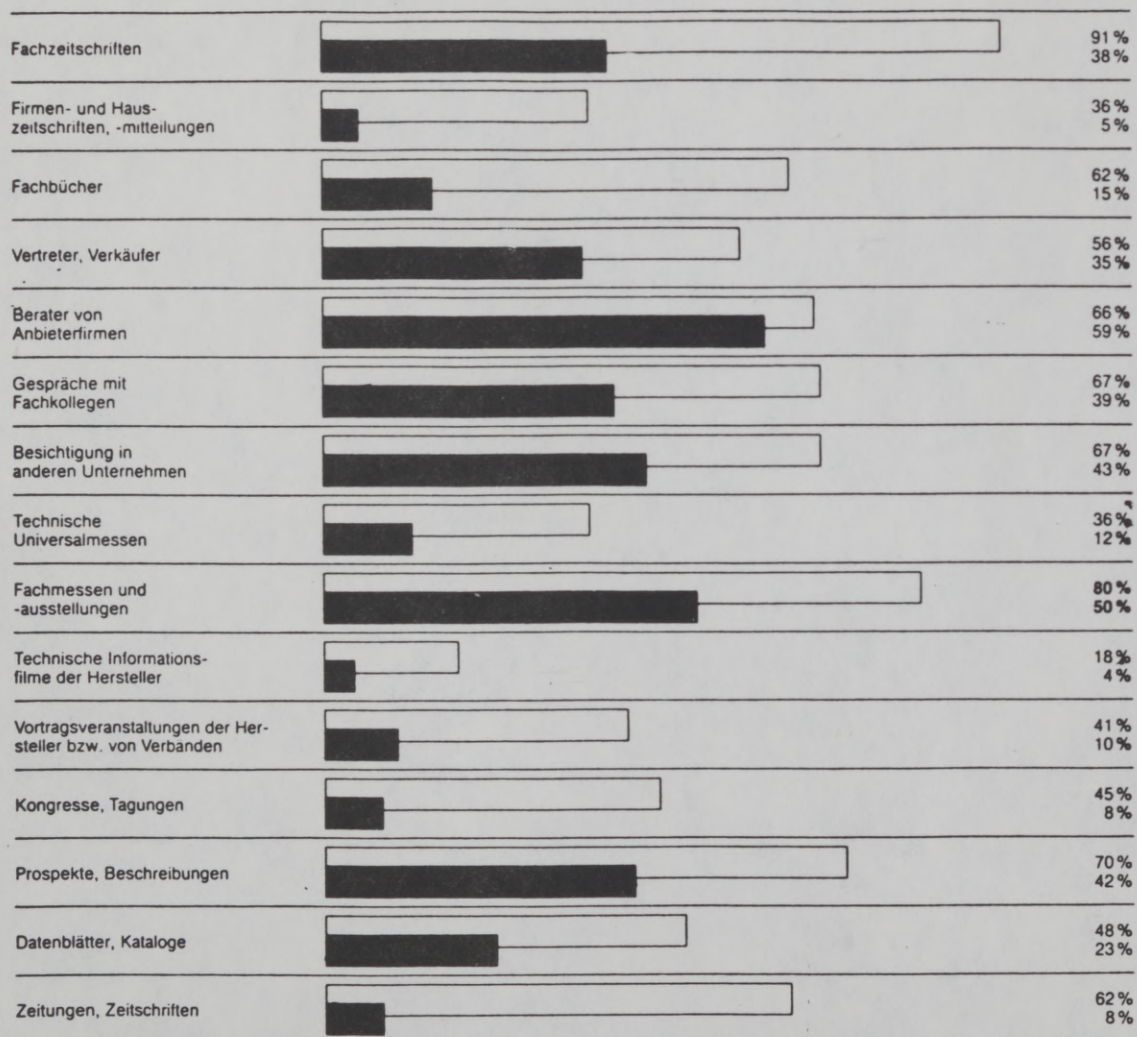


### Informationsquellen des buying centers bei Investitionsentscheidungen

**Genutzte Informationsmöglichkeiten zur Unterrichtung/  
Weiterbildung und vor Investitionsentscheidungen**

Quelle: Spiegel-Verlag, IG, S. 36

Alle Befragten in Betrieben des privaten Sektors



☐ zur Unterrichtung/Weiterbildung

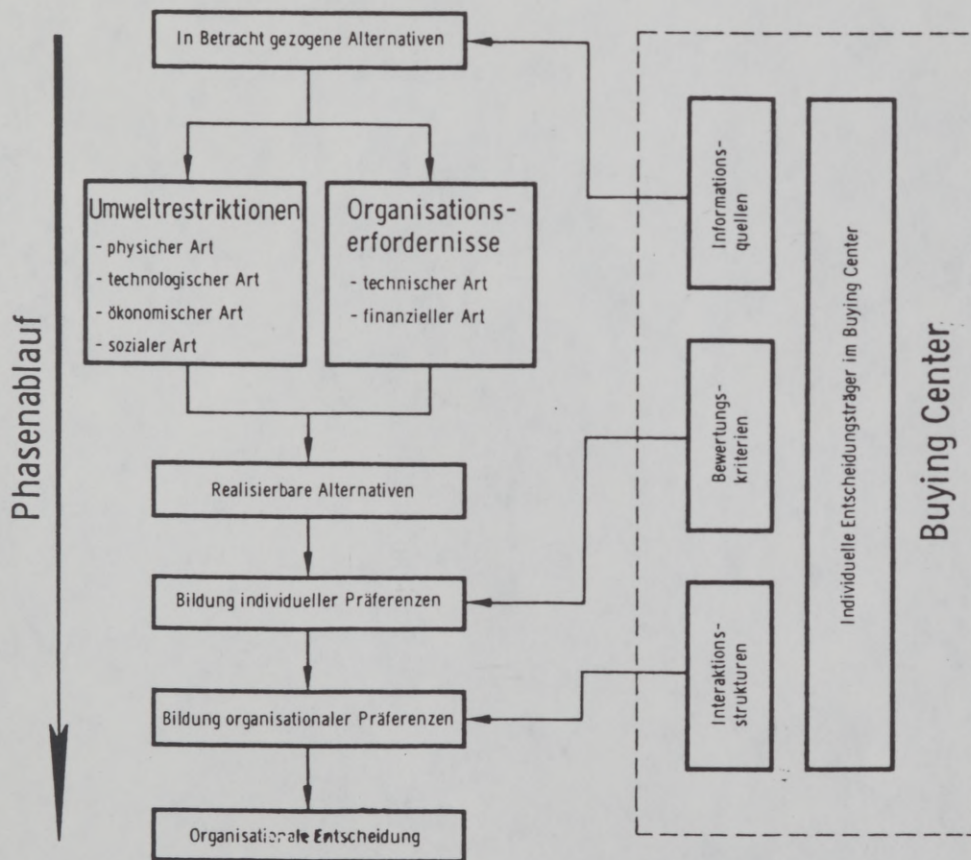
☒ vor Investitionsentscheidungen

Mehrfachnennungen

Lesebeispiel: 80 % aller Befragten in Betrieben des privaten Sektors nutzen Fachmessen und -ausstellungen zur Unterrichtung/Weiterbildung, vor Investitionsentscheidungen tun dies 50 %.



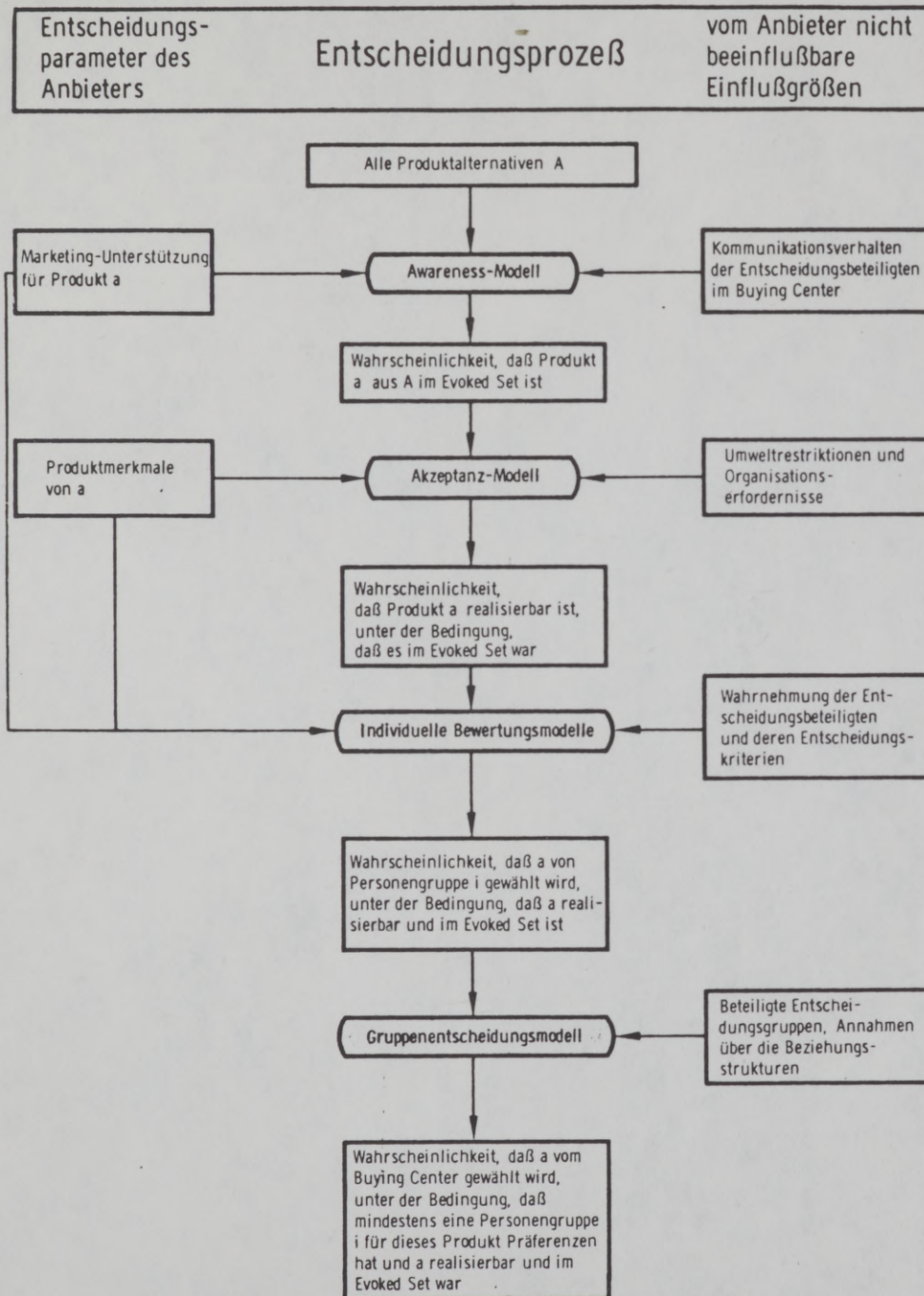
Das Modell des organisationalen Beschaffungsverhaltens  
nach Choffray und Lilien  
(Abbildungen A bis D)



Modell des organisationalen Beschaffungsverhaltens von Choffray/Lilien

Quelle für die Abb. A bis D zum Modell von Choffray/Lilien:  
Backhaus, Werbung, S. 53 - 57





Marketing-Response-Modell von Choffray/Lilien



Bei diesem Modell, das von Choffray und Lilien [18] entwickelt worden ist, wird der organisationale Beschaffungsprozeß auf drei Phasen reduziert:

- Alternativenauswahl
- Präferenzbildung bei den Mitgliedern des Buying Centers
- Präferenzbildung bei der Gesamtorganisation.

Die individuellen und kollektiven Verhaltenswirkungen werden dann den einzelnen Phasen zugeordnet, so daß die Vielfalt möglicher Einflußfaktoren auf das organisationale Beschaffungsverhalten auf die in Abbildung A dargestellten *Grundbeziehungsstrukturen* zurückgeführt wird:

Ausgehend von einer bestimmten *Anzahl in Betracht kommender Kaufalternativen* – deren Art und Zahl durch die den Mitgliedern des Buying Centers zur Verfügung stehenden *Informationsquellen* bestimmt wird – werden unter Berücksichtigung von *Umweltrestriktionen*, wie z. B. gesetzlicher Mindestanforderungen an ein Produkt im Hinblick auf seine Umweltfreundlichkeit, und bestimmter *Anforderungen der betrachteten Organisation*, z. B. die Verfügung über ein begrenztes Investitionsbudget, quasi in einer *Vorauswahl* die betrachteten Entscheidungsalternativen auf die aufgrund der Restriktionen aus Umwelt und Organisation *realisierbaren Alternativen* reduziert.

Jedes Mitglied des Buying Centers entwickelt aufgrund seiner individuellen Bewertungskriterien bestimmte *Präferenzen* gegenüber den vorselektierten Entscheidungsalternativen.

Da die Beschaffungsentscheidung aber letztlich eine *Kollektiventscheidung* ist, bestimmen die *Macht-(Interaktions-)Strukturen* im Buying Center, welche Individuen sich wie stark bei der Gremiumsentscheidung durchsetzen können, also die *organisationsbedingten Präferenzen* beeinflussen, die dann die endgültige *Kaufentscheidung* bestimmen.

Die sich letztlich ergebende Beschaffungsentscheidung wird aus der Kombination *verschiedener Entscheidungsmodelle* abgeleitet (vgl. Abb.B). Um aus allen möglichen Produktalternativen A (Kasten 1 in Abb.B) zu den in Betracht gezogenen Alternativen zu gelangen, wird ein (*Awareness-*)*Bewußtseins-Modell* verwendet, das unter Berücksichtigung der Marketingaktivitäten der Anbieter und des Kommunikationsverhaltens der Entscheidungsbeteiligten im Buying Center die *Wahrscheinlichkeit* bestimmt, daß ein Produkt a aus der Menge aller Alternativen A im *Evoked Set* ist. Das Evoked Set beschreibt die Menge der

Alternativen, die einem Individuum aus der Menge aller möglichen Alternativen *bewußt* ist.

Aus den *umwelt- und organisationsbedingten Einflußfaktoren* im Zusammenhang mit den jeweiligen *Produktattributen* werden über ein *Akzeptanz-Modell* aus den Alternativen im Evoked Set die *Wahrscheinlichkeiten* dafür berechnet, daß das Produkt a auch *realisierbar* ist.

Erst dann werden die Präferenzen der einzelnen Mitglieder des Buying Centers gegenüber den verbliebenen Produkten über ein *individuelles Bewertungsmodell* ermittelt, dessen Ergebnis einen *Wahrscheinlichkeitswert* dafür liefert, daß Produkt a von einer Person i *präferiert* wird. Gibt es Personen im Buying Center, die weitgehend ähnliche Informationsquellen und Entscheidungskriterien



verwenden, dann werden diese zur *präferenzhomogenen Personengruppe* i zusammengefaßt und wie ein Individuum behandelt.

Im letzten Schritt zeigt ein *Gruppenentscheidungsmodell*, das die (Macht-) Strukturen zwischen den einzelnen Gruppen im Buying Center abbildet, in welcher Weise die individuellen Präferenzen zu einer *organisationalen Gruppenentscheidung* verdichtet werden. Das Ergebnis ist eine Aussage über die *Wahrscheinlichkeit* des Ausgangs einer organisationalen Beschaffungsentscheidung in bezug auf ein konkretes Produkt.

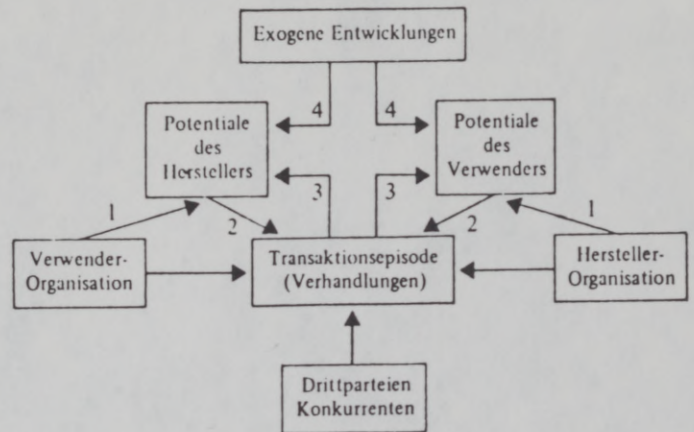
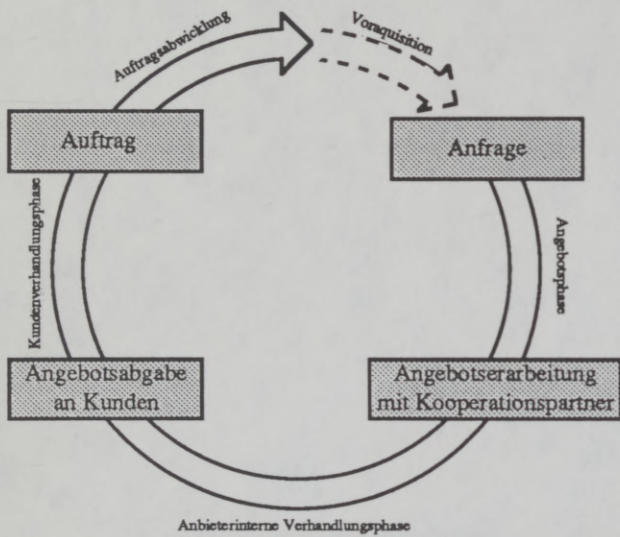
Inwieweit das Modell tatsächlich *empirische Aussagekraft* hat, hängt im wesentlichen davon ab, wie die einzelnen Teilmodelle die Realität abzubilden vermögen. Choffray/Lilien schlagen für die *vier Submodelle* sehr *differenzierte Meßmethoden* vor, die sie auch am *Beispiel* der Neueinführung eines solarenergetischen Klimasystems demonstrieren [19].

	Zentrale Bedeutung	Untergeordnete Bedeutung
Produktions- ingenieure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebskosten</li> <li>- Energieeinsparung</li> <li>- Zuverlässigkeit</li> <li>- Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anschaffungskosten</li> <li>- Funktionsreferenzen</li> </ul>
Ingenieure in Zentralbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anschaffungskosten</li> <li>- Funktionsreferenzen</li> <li>- Zuverlässigkeit</li> <li>- Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energieeinsparung</li> </ul>
Fabrikleiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebskosten</li> <li>- Aktivierung unproduktiver Bereiche</li> <li>- Neuester Stand der Technik</li> <li>- Schutz vor Energieausfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anschaffungskosten</li> <li>- Komplexität</li> </ul>
Geschäfts- leitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuester Stand der Technik</li> <li>- Energieeinsparung</li> <li>- Betriebskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lärmbelästigung in der Fabrik</li> <li>- Zuverlässigkeit</li> </ul>
Beratende Ingenieure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lärmbelästigung in der Fabrik</li> <li>- Anschaffungskosten</li> <li>- Zuverlässigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuester Stand der Technik</li> <li>- Energieeinsparung</li> <li>- Betriebskosten</li> </ul>

Einflußfaktoren für die individuelle Präferenzbildung bei der Einführung solarenergetischer Klimaanlage im Modell von Choffray/Lilien



# Das Modell der Transaktionsepisoden nach Kutschker/Kirsch



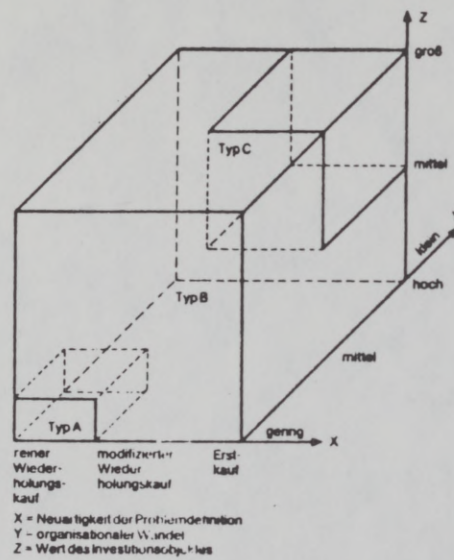
Wirkungszusammenhang von Episoden und Potentialen bei KUTSCHKER/KIRSCH

Die Interdependenz der Akquisitionsprozesse

Quelle : Backhaus, IGM, S. 70 u. S. 72



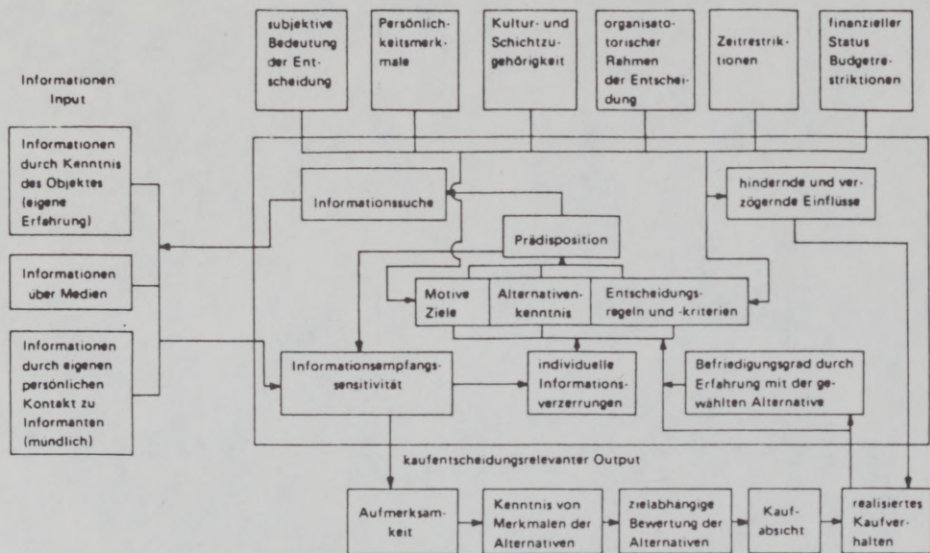
# Typologie von Investitionsentscheidungen



Quelle: Zinser, IG, S. 12 (s. auch Kutschker, Investitionsentscheidung, S. 19)

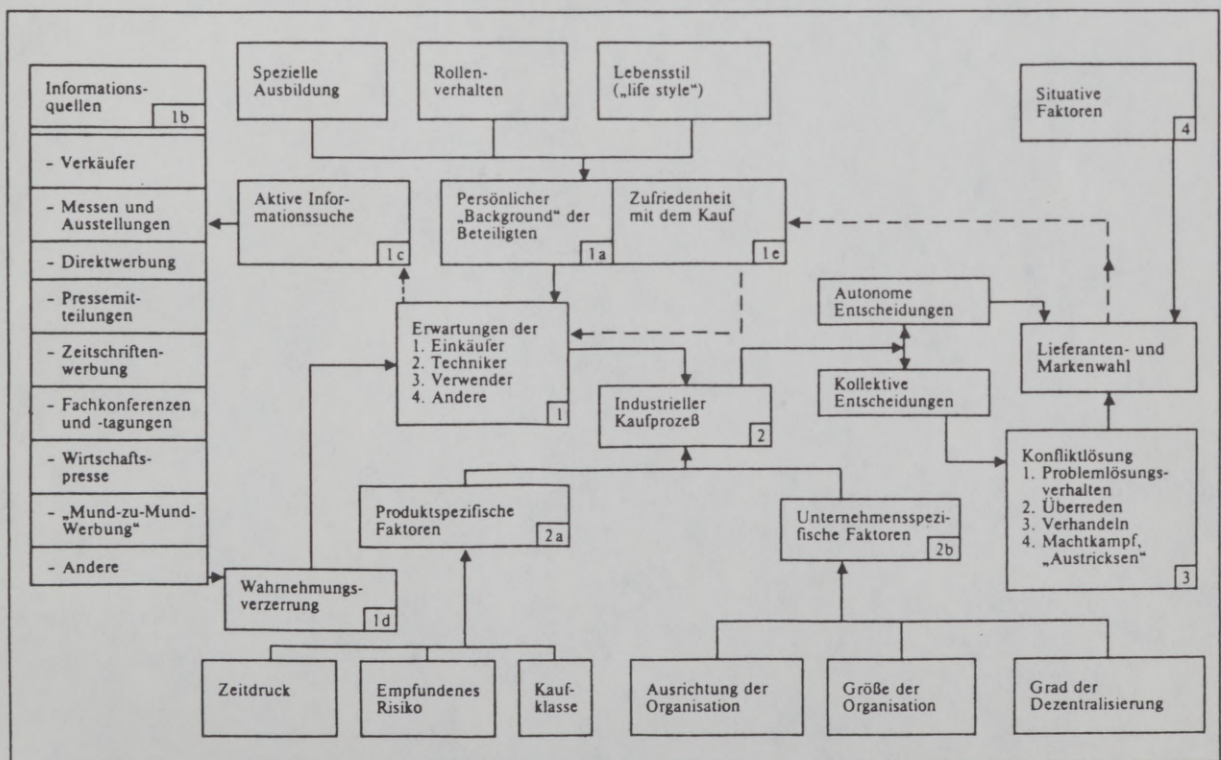


# Die Modelle des Käuferverhaltens nach Howard und Sheth Abbildungen A bis C



## Modell des allgemeinen Kaufverhaltens in Anlehnung an Howard/Sheth

Quelle: Scheuch, IGM, S. 29



## Integriertes Modell des industriellen Kaufverhaltens nach Sheth

Quelle: Engelhardt/Günter, IGM, S. 46



**Kurzdarstellung des Sheth-Modells:**

(entnommen aus Engelhardt/Günter, IGM, S. 47-49)

Den Kern des Modells bildet das Feld [2], das aber im Gegensatz zu seiner Bezeichnung »industrieller Kaufprozeß« keine Aussagen über den Prozeß selbst macht. Die Beschaffungsentscheidung wird bestimmt durch die Einstellungen der am Kaufprozeß Beteiligten, womit die Einflüsse gemeint sind, die von ihnen als Individuen ausgehen (Feld [1] und alle davon abhängigen Felder). Daneben gibt es sachbezogene Einflußfaktoren produkt- [2a] und unternehmungsspezifischer [2b] Art. Die daraus erwachsende Entscheidung kann eine **Individual- oder eine Kollektiventscheidung** sein. Die Gruppenentscheidung kann zu Konflikten führen, die mehrere Lösungsalternativen zulassen [3]. Die Entscheidung mündet in eine Produkt- und Lieferantenwahl. Auf diese wirken schließlich situationsabhängige Einflußfaktoren [4] ein, worunter Sheth solche Größen versteht, die außerhalb der Planbarkeit liegen (z.B. Preiskontrollen des Staates, Rezessionen, Streiks, Katastrophen, Maschinenbruch, Unternehmungszusammenschlüsse, Einführung neuer Produkte durch die Konkurrenz, Preisverschiebungen usw.).

Damit läßt sich die Grundstruktur des Sheth-Modells auf die drei Dimensionen des multipersonalen Entscheidungsprozesses (s.o.) zurückführen. Während das Feld [1] die individuellen Einflüsse wiedergibt, erfaßt [3] einige Aspekte des Gruppenprozesses. Die Einflüsse der Unternehmung werden in [2a] und [2b] dargestellt. Feld [4] enthält schließlich die **Umwelteinflüsse**, wobei seine Aufnahme an so später Stelle ebenso fragwürdig ist wie die Ausrichtung auf sehr spezielle Inhalte.

Die **Multipersonalität** wird von Sheth im Feld [1] durch die vier dort genannten Gruppen eingeführt. Diese Gliederung geht hinter das zurück, was in der Literatur entwickelt wurde (z.B. Webster/Wind), läßt sich aber leicht auffüllen. Die Erwartungen und Einstellungen der Mitglieder des Buying Centers richten sich auf explizite und implizite Faktoren bezüglich der zu beschaffenden Güter (Qualität, Menge, Service, Preis) und der entsprechenden Lieferanten (Größe, Standort, Ruf, Möglichkeit zu Gegengeschäften, Beurteilung des Auftretens der Verkäufer). Je weniger Abweichungen bezüglich der Produkteigenschaften bei verschiedenen Lieferanten bestehen, desto bedeutsamer werden die den Lieferanten betreffenden Aspekte. Die Erwartungen der verschiedenen Mitglieder des Kaufgremiums können in Profilen erfaßt und dargestellt werden. Weichen diese Profile der am Kaufprozeß Beteiligten stark voneinander ab, können sie Ursache erheblicher Konflikte sein.

Die Individuen des Buying Centers werden durch Persönlichkeitsmerkmale geprägt [1a], die Sheth in drei Punkten zusammenfaßt: Erziehung und Ausbildung, Aufgabenstellung und Rollenerwartung im Beruf sowie alle anderen Lebensumstände.

Die am Buying Center beteiligten Personen betreiben eine aktive Informationssuche [1c], wobei einige Informationsquellen im Katalog des Feldes [1b] genannt werden, ohne daß damit Vollständigkeit erreicht wird. Empirische Untersuchungen zeigen, daß die für die Informationsverarbeitung bedeutsame Glaubwürdigkeit einer Informationsquelle für einen Käufer unterschiedlich hoch ist. So werden z. B. die Informationen, die Verkäufer im persönlichen Verkaufsgespräch vermitteln von Käufern höher bewertet als solche der unpersönlichen Medienwerbung. Das gilt um so mehr, je besser der Ruf (das Image) der Anbieterunternehmung im Markt ist (Levitt 1965).

Über Inhalt und Methode der Informationsbemühungen sowie über die Zuordnung der unterschiedlich ausgerichteten Informationssuche auf die nach Herkunft und Ausbildung sehr verschiedenartigen Mitglieder des Kaufgremiums vermißt man im Sheth-Modell nähere Aussagen.

Die gesammelten Informationen gehen nicht unverändert in den Kaufentscheidungsprozeß ein. Sie werden vielmehr selektiert, gefiltert und auch verzerrt [1d], sei es bewußt und willentlich, sei es aus Gründen, die in der beschränkten Informationsaufnahme- und -verarbeitungsfähigkeit jedes Individuums liegen. Nicht zuletzt können hierbei auch Bestrebungen auftreten, die durch Informationen hervorgerufenen Dissonanzen innerhalb des Individuums zu kompensieren.



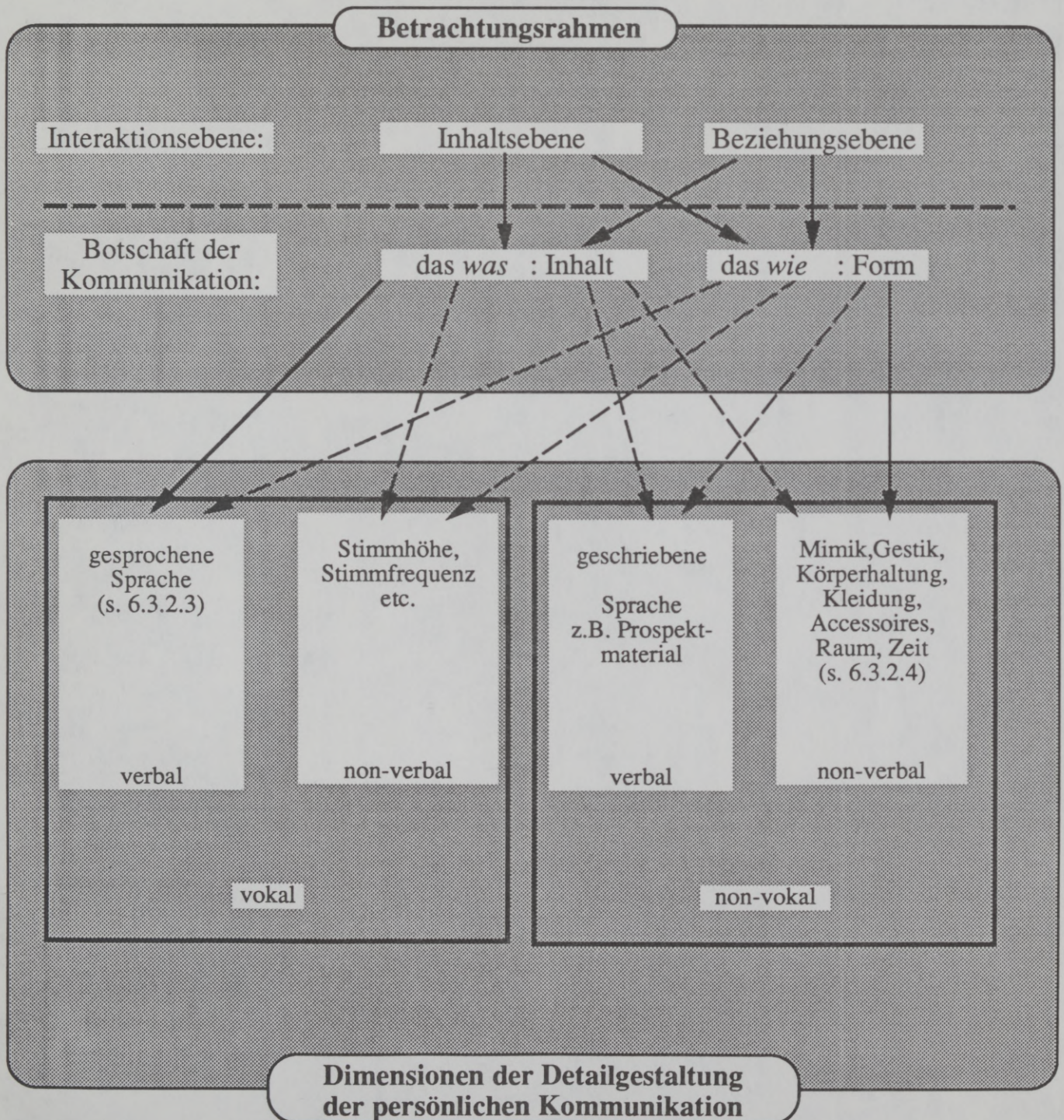
Schließlich gehen Erfahrungen aus Kaufprozessen der Vergangenheit in die Entscheidung ein [1c], wobei die im Buying Center zusammengefaßten Personen aufgrund ihrer verschiedenen Interessenlagen durchaus divergente Einstellungen gewonnen haben mögen. In diesem Einflußfaktor spiegeln sich Lernprozesse wider, so daß die Ergebnisse der Lerntheorie mit Gewinn verwendet werden können.

Damit sind die auf die Individuen im Buying Center abgestellten Faktoren beschrieben. Sie werden durch solche ergänzt, die produkt- [2a] und unternehmensspezifischer [2b] Natur sind und ebenso wie die auf das Individuum abgestellten Faktoren den Kaufprozeß wesentlich bestimmen, vor allem auch die Entscheidung, ob er von einer Personengruppe durchgeführt wird oder die Entscheidung einer einzelnen Person darstellt. Dafür sind nach Sheth vor allem das empfundene Risiko, der zeitliche Druck, unter dem der Kauf steht, und die Vertrautheit mit der Kaufsituation (Erstkauf oder Wiederholungskauf) maßgebend.

Zu diesen **produktspezifischen Faktoren** treten die **unternehmensbezogenen**, vor allem die Unternehmungsgröße, der Grad der Zentralisation sowie die Prägung der Unternehmungsorganisation durch die berufliche Ausrichtung der leitenden Persönlichkeiten. Damit ist z.B. gemeint, daß bestimmte Unternehmungen ganz von Ingenieuren, Chemikern oder auch Kaufleuten geprägt sind.

Kommt es zu einer Gruppenentscheidung, können Konflikte bei divergierender Zielsetzung und Vorstellungswelt auftreten. Solche **Konflikte liegen in der Natur von Gruppenentscheidungen. Es geht deshalb weniger um ihre Vermeidung als um die Konflikt-handhabung.** Einige Möglichkeiten dazu werden im Feld [3] aufgezeigt. Sheth nennt hier vier Handlungsansätze für Konflikte: Ein rationales Problemlösungsverhalten über Gewinnung neuer Informationen, bessere Informationsverarbeitung und die Suche nach neuen Lösungsmöglichkeiten, das Mittel der Überzeugung, das insbesondere bei nur punktuellen Divergenzen eingesetzt werden kann, das Aushandeln eines Kompromisses durch gegenseitige Zugeständnisse und schließlich der offen oder versteckt ausgetragene Machtkampf einschließlich des »Austricksens«. Das Ergebnis des Zusammenwirkens aller bisher genannten Einflußgrößen ergänzt durch die bereits erwähnten situativen Faktoren, die von außen an die Unternehmung heran-treten [4], führt zur Produkt- und Lieferantenwahl, womit der Kaufprozeß abgeschlossen ist. Seine Ergebnisse werden in das System als Erfahrungspotential für sich anschließende weitere Entscheidungen zurückgeleitet.





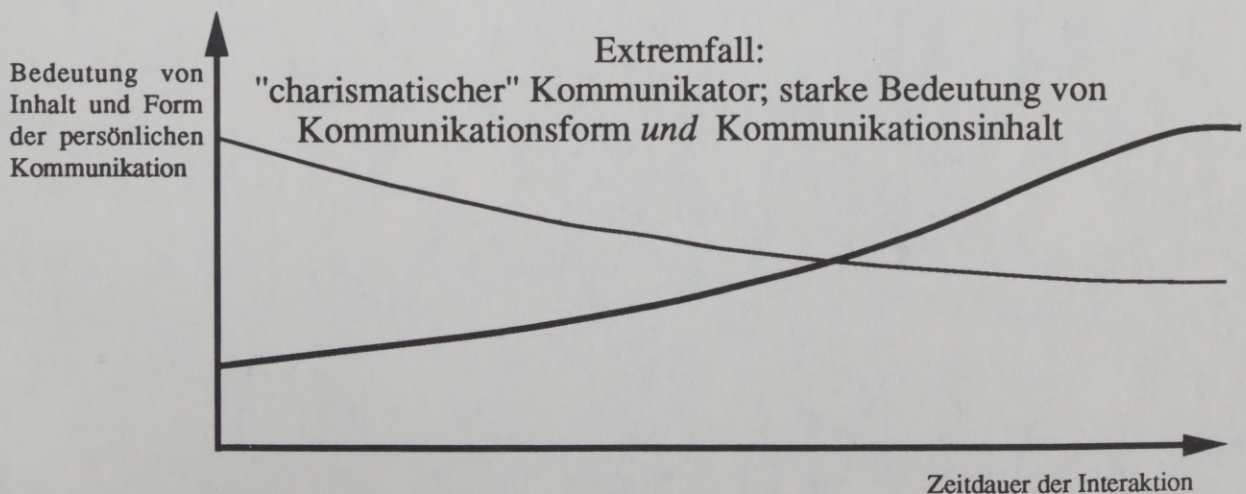
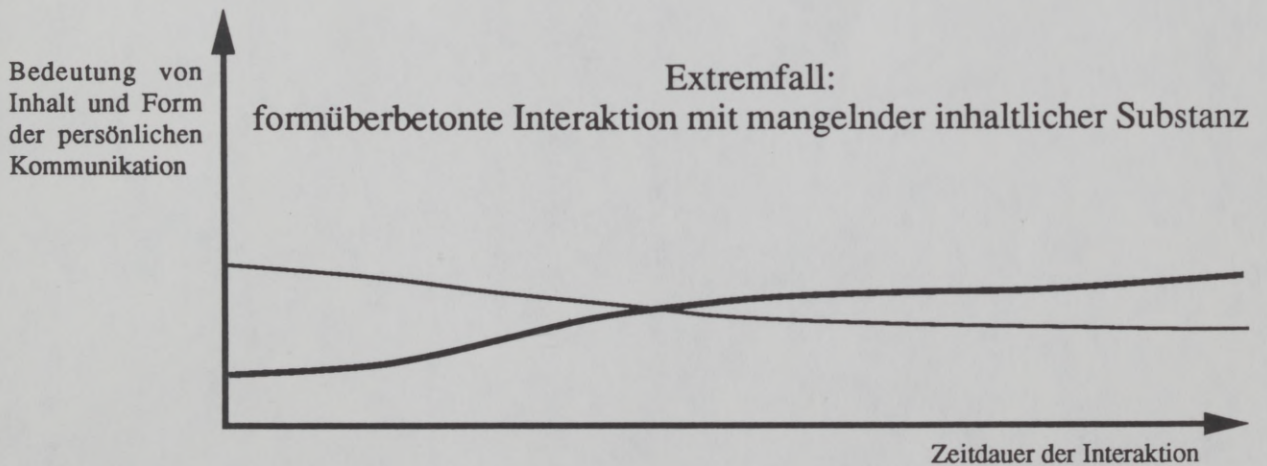
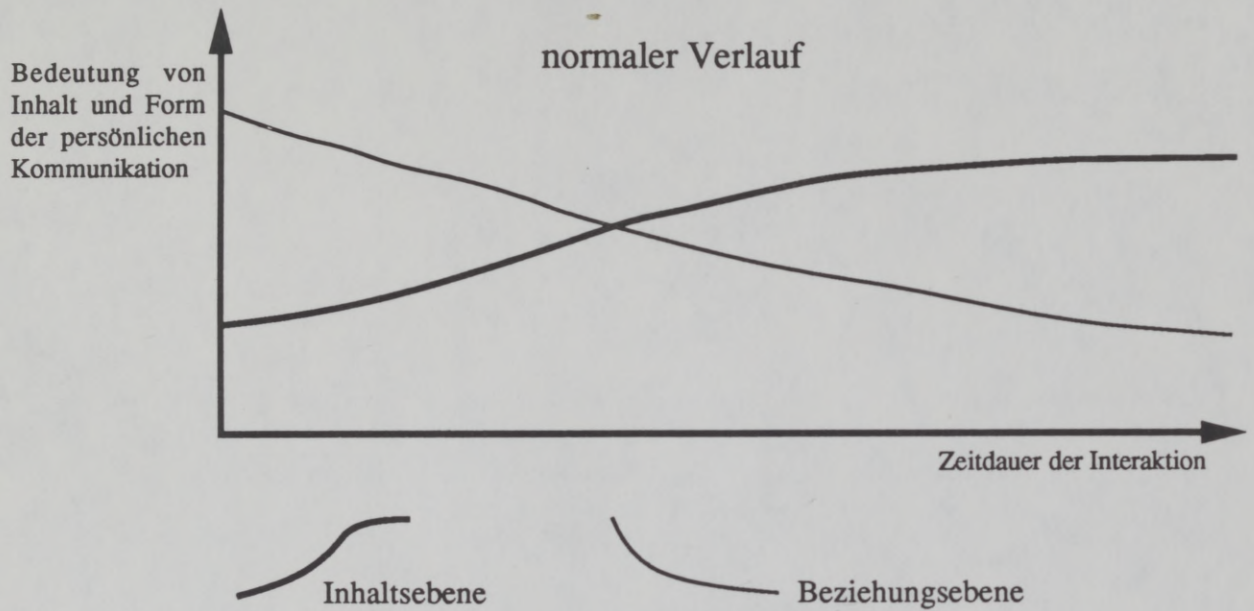
Ffeil bedeutet: "wird gestaltet durch"

durchgehende Linie bedeutet:  
"in der vorliegenden Arbeit analysiert"

gestrichelte Linie bedeutet:  
"in der vorliegenden Arbeit nicht analysiert"



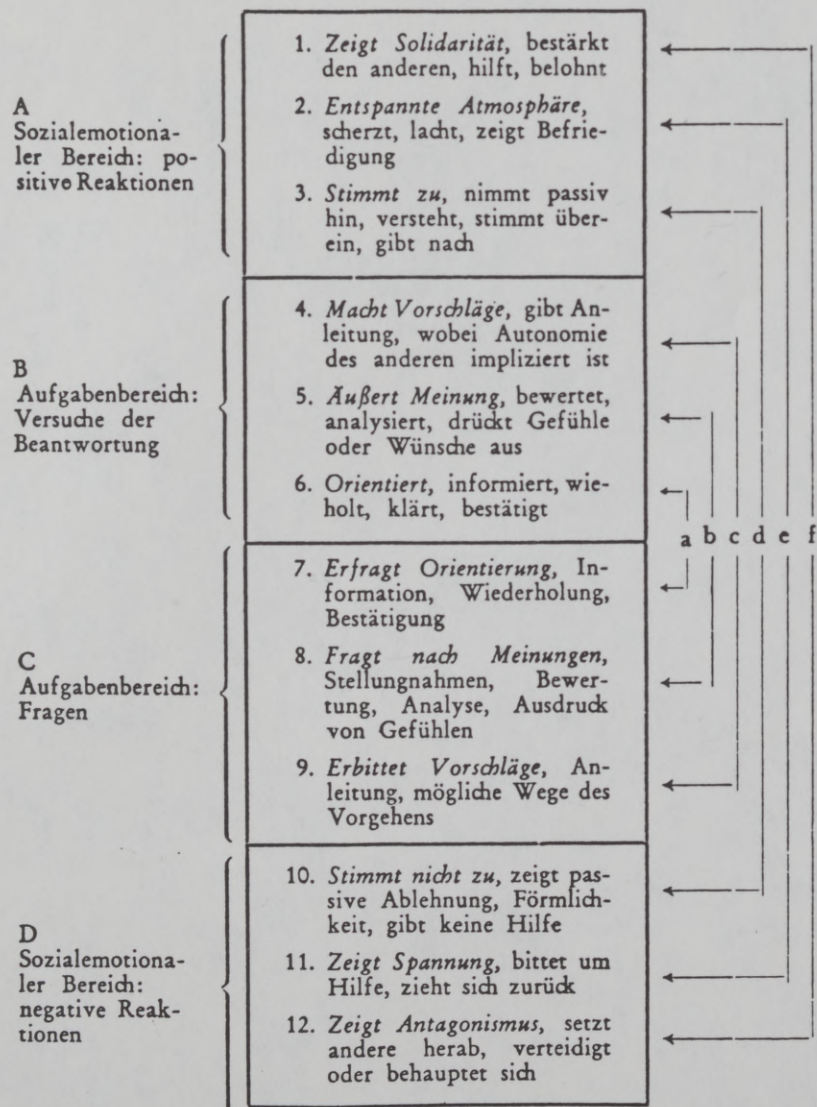
# Die Bedeutung von Inhalts- und Beziehungsebene im Zeitverlauf einer Interaktion





Das Kategoriensystem nach Bales  
zur Interaktionsanalyse

Das bei der Beobachtung kleiner Gruppen verwandte Kategoriensystem  
und die Beziehung der Kategorien zu weiteren Bezugssystemen



Quelle: Bales, Interaktion, S. 154

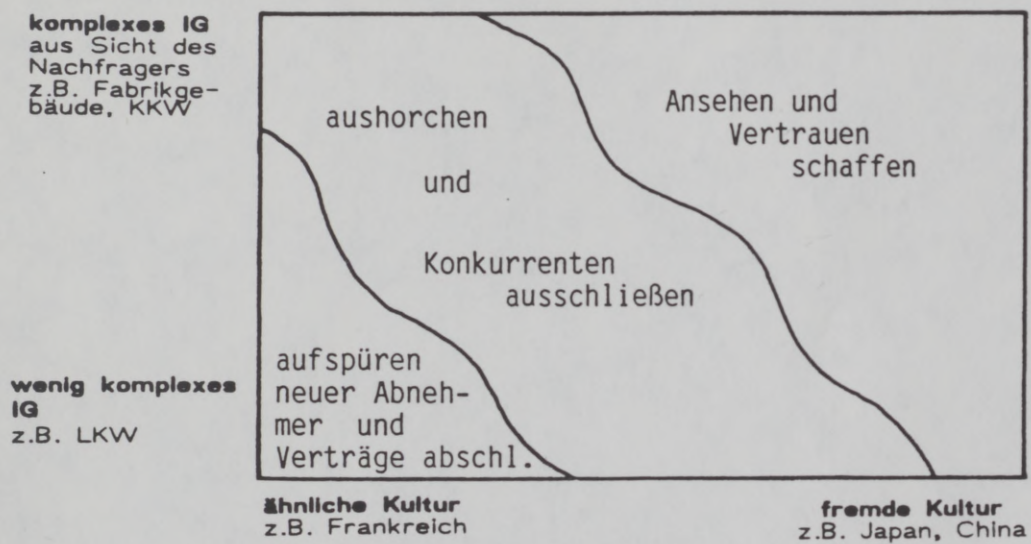


**Funktionsbezogene Basisstrategien  
der persönlichen Kommunikation**

**Determinanten:** 1. Art des Investitionsgutes  
2. kultureller Kontext

**(Prämisse: out-supplier)**

**abhängige Variable: primäres Ziel der pK**



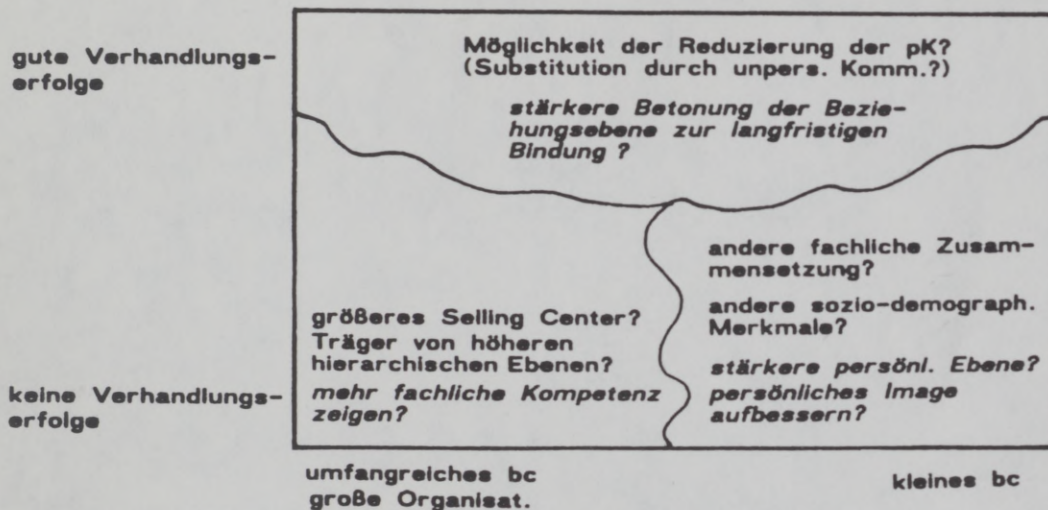


**Träger- und interaktionsebenenorientierte Basisstrategien  
der persönlichen Kommunikation**

**Determinanten:** 1. Größe des buying center/der Abnehmer-Organisation  
2. Verhandlungserfolge bei früheren Anfragen/Aufträgen

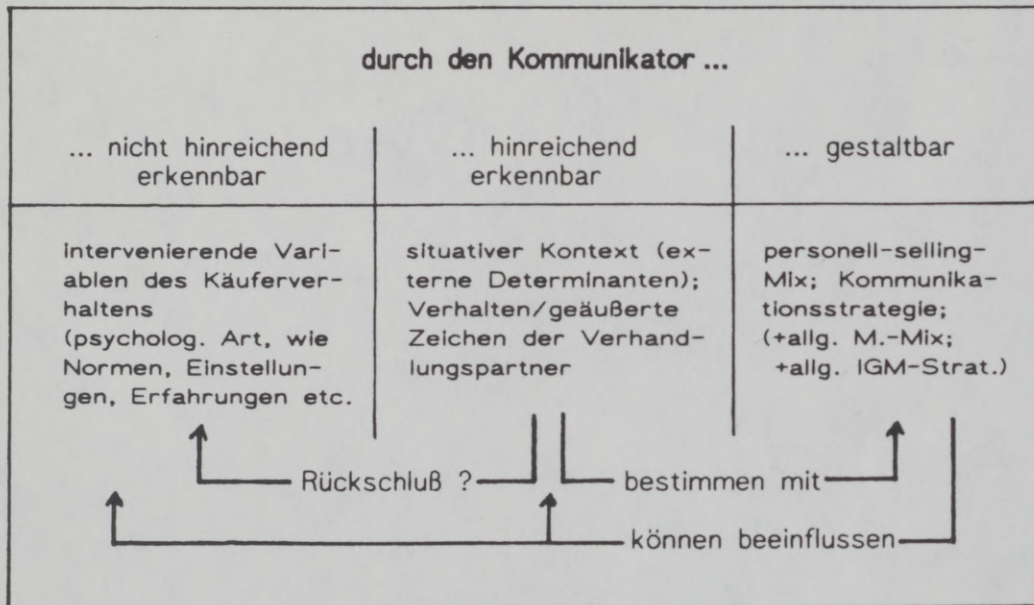
(Prämisse: gleiche (technische) Leistungsfähigkeit wie Konkurrenz)

**abhängige Variable:** 1. Verhandlungspartner als Träger der pK  
2. durch diese zu betonende Interaktionsebene





Die Kommunikationssituation des Verhandlungsführenden



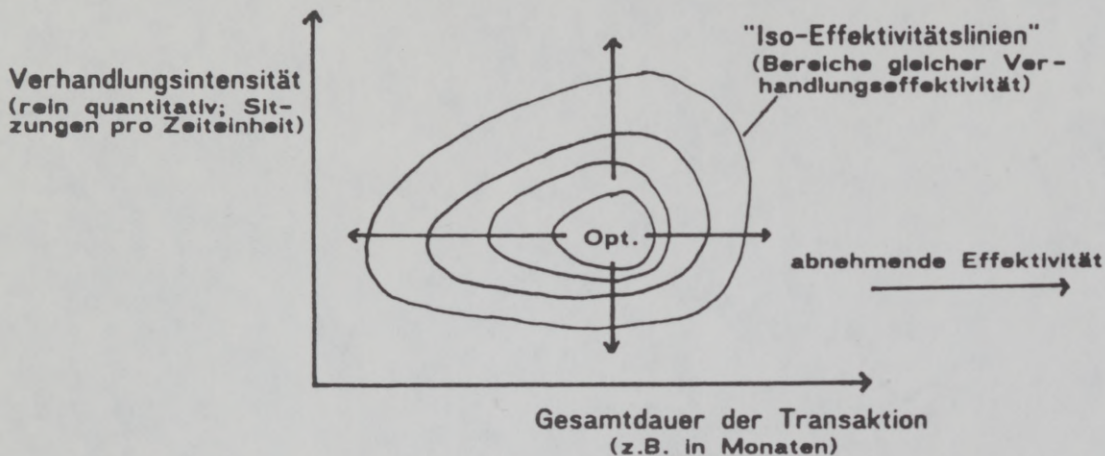


### Einfacher Ansatz zur Argumentationsgestaltung bei Verhandlungen

Argumentation für den industriellen oder verarbeitenden Kunden.		Endprodukt Verkäuf- licher				Entweder		oder		Psycho- logische Faktoren														
						verbessert		Kosten ermäßigt																
		Schönheit	Solidität	Präzision	Leistungsvermögen	Preis	Reputation	Geschwindigkeit	Präzision	Sicherheit	Vereinfachung	Wendbarkeit	Beherrschbarkeit	Arbeitskosten	Maschinenkosten	Materialaufwand	Energiekosten	Finanzierungskosten	Reklamationen	Prestige	Sicherheit	Sportlichkeit	Fachmannschaft	Pflichtgefühl
Artikel	Material																							
	Konstruktion																							
	Formgebung																							
	Leistungsbereich																							
Kunden- dienst	Planung																							
	Montage																							
	Unterhaltung																							
	Nothilfe																							
Verkaufs- bedingungen	Preisskala																							
	Zahlungsziel																							
	Garantie																							
	Kulanz																							
Absatz- politik	Werbung																							
	Verkaufs- organisation																							
	Vertriebssystem																							
	Verteilernetz																							
Firmen- persönlichkeit	Geschäftsmoral																							
	Marktstellung																							
	Erfahrung																							
	Fin. Stärke																							
	Modernität																							



**Theoretische Überlegungen zum Zusammenhang  
von Verhandlungsintensität und Transaktionsdauer**



Für jeden Interaktionsprozeß in seinem spezifischen Kontext gibt es eine optimale Gestaltung hinsichtlich der Verhandlungsintensität (Meetings pro Zeiteinheit) und der Gesamtdauer der Transaktion. Je weiter man sich vom Optimum entfernt, desto uneffektiver wird die persönliche Kommunikation. Letztlich sinken sogar die Chancen eines positiven Verhandlungsergebnisses (Erreichung des Zieles der persönlichen Kommunikation, z.B. Vertragsabschluß).

Ist die Verhandlungsintensität (bei gegebener Gesamtdauer) zu gering, so sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Einigung. Es wird zu selten kommuniziert, so daß zu wenig Informationen gewonnen werden können, die Beratung zu oberflächlich bleibt, die Beziehungsebene nicht aufgebaut werden kann (die Gesamtkosten der Interaktion sinken aber in diesem Fall). Ist hingegen ceteris paribus die Verhandlungsintensität zu hoch, so besteht die Gefahr, daß zu oft kommuniziert wird: der Verhandlungspartner ist "genervt", es entstehen Konflikte auf der Beziehungsebene etc. - ebenfalls eine Abweichung vom Optimum.

Wird der Problemlösungsprozeß zu lange angesetzt, so kann dies dem Nachfrager zu lange dauern: er sieht den auf ihm lastenden zeitlichen Druck nicht berücksichtigt, Dissonanzen können entstehen, er lehnt "ja-sagend" ab (bei steigenden Kosten für den Hersteller). Bei einem zu kurz angesetzten Prozeß sinkt ebenfalls die Wahrscheinlichkeit eines positiven Ergebnisses ("Überrumpungsgefühl" o.ä.).

Eine Überintensivierung ist dabei m.E. weniger gefährlich als eine Unterintensivierung, eine "Überfristung" schlechter als eine "Unterfristung". So entstehen die "eierförmigen" Iso-Effektivitätslinien in der Abbildung: je nach Art der Abweichung vom Optimum sinkt der positive Einfluß dieser Gestaltungsvariablen unterschiedlich schnell.